



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب
قسم التربية والدراسات الإنسانية

دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي
بمحافظة ظفار

**The Role of Job Enrichment in Developing the
Performance of Basic Education Schools Principals in
Dhofar Governorate**

رسالة ماجستير مقدمة من :

عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص : إدارة تعليمية

لجنة الإشراف

د. عبد العزيز المعايطة

د. اسماعيل الكفري

د. علي خميس

٢٠١٤

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى رمز العطاء المتواصل جلالة السلطان قابوس بن سعيد حفظة الله ورعاه

إلى كل من علمني حرفاً.....

إلى زوجي وأولادي الذين عانوا معي مشقة السفر والبعد عن الأهل

إلى كل من دعا لي بالتوفيق في دراستي وعلى رأسهم والدي ووالدتي

إلى كل من ساندني ووجهني الوجه الصحيحة في كتابة رسالتي

إلى أخواتي وإخواني

إلى الرفقاء الطيبين والزملاء المتميزين

إلى كل عماني يخدم الوطن تحت لواء الله ثم الوطن والسلطان

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم وعلم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد بن عبد الله قارئ كتاب الله الكريم ومعلم البشرية جمعاء وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى وزارة التربية والتعليم وكل معلم علمني منذ نعومة أظفاري حتى وصولي إلى جامعة العلم والمعرفة جامعة نزوى وأخص بالشكر ووافر التقدير إلى مشرفي الدكتور عبد العزيز المعاينة على ما بذله من نصائح وتوجيهات حتى وصل هذا العمل بهذه الصورة .

وكذلك أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجان المناقشات على ما قدموه لي من نصائح وإرشادات مما أسفر عنه نجاح هذا العمل المتواضع .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذة الفاضلة نور بنت محمد سعيد الكاف معلمة أولى مجال أول التي أشرفت على التدقيق اللغوي للرسالة .

والشكر كل الشكر لوالدي وزوجي وأولادي وكل من شجعني على محبة العلم والتعلم والتعليم .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ت - ج	فهرس المحتويات
ح - خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
د- ر	المخلص باللغة العربية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١ - ١١	مقدمة
١٢ - ١٣	مشكلة الدراسة
١٣	أسئلة الدراسة
١٤	أهداف الدراسة
١٤	أهمية الدراسة
١٥	حدود الدراسة
١٥ - ١٦	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٧	أولاً: الإطار النظري
١٨ - ٢١	مفهوم الإثراء الوظيفي وتعريفه

٢٢	مميزات الإثراء الوظيفي
٢٢	أهداف أسلوب الإثراء الوظيفي
٢٤ - ٢٢	متطلبات نجاح أسلوب الإثراء الوظيفي
٢٥	معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي
٢٦	أبعاد الإثراء الوظيفي
٣٦ - ٢٧	نظريات الدافعية
٤١ - ٣٧	مدير المدرسة
	ثانياً: الدراسات السابقة
٤٥ - ٤٢	الدراسات العربية
٤٨ - ٤٦	الدراسات الأجنبية
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٤٩	منهج الدراسة
٥٠	مجتمع الدراسة
٥١ - ٥٠	عينة الدراسة
٥٢	متغيرات الدراسة
٥٢	أداة الدراسة
٥٣	صدق الأداة
٥٣	ثبات الأداة
٥٤	المعالجة الإحصائية

	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
٦٥ - ٥٥	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
٨٦ - ٦٥	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
٨٨ - ٨٦	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٩٣ - ٨٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
٩٦ - ٩٣	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
٩٦	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
٩٨ - ٩٧	التوصيات
١٠٣ - ٩٩	المراجع باللغة العربية
١٠٦ - ١٠٤	المراجع الأجنبية
١١٩ - ١٠٧	الملاحق
١٢١ - ١٢٠	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

٥٩

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدارس والمديرين	٥٠
٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدارس والنوع والعمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة	٥١
٣	معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	٥٣
١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استنباه الإثراء الوظيفي مرتبة تنازلياً	٥٥
٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لجميع فقرات الاستنباه مرتبة تنازلياً	٥٦ - ٥٨
٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإثراء الوظيفي لفقرات محور تنوع المهام مرتبة تنازلياً	٦٠
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور تمييز أو تحديد المهام مرتبة تنازلياً	٦١
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور أهمية المهام مرتبة تنازلياً	٦٢
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور الاستقلالية مرتبة تنازلياً	٦٣
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً	٦٤
٨	نتائج اختبار (ت) لمعرفة طبيعة الفروق في الإثراء الوظيفي للمديرين وفقاً لمتغير النوع	٦٦

٦٨	نتائج اختبار (ت) لمعرفة طبيعة الفروق في الإثراء الوظيفي للمديرين وفقا لمتغير المدرسة	٩
٧٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي للمديرين على محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير العمر	١٠
٧٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في المستوى الإثراء الوظيفي للمديرين وفقا لمتغير العمر	١١
٧٣	نتائج اختبار شافيه للمقارنات بين الفئات العمرية الثلاثة	١٢
٧٤ - ٧٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي للمديرين على محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير المؤهل الدراسي	١٣
٧٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي للمديرين على محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير المؤهل الدراسي	١٤
٧٩	نتائج اختبار شافيه للمقارنات بين الفئات العمرية المختلفة للمؤهل الدراسي	١٥
٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي للمديرين على محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير سنوات الخبرة	١٦
٨٤ - ٨٥	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في المستوى الإثراء الوظيفي للمديرين وفقا لمتغير سنوات الخبرة	١٧
٨٦ - ٨٧	التكرارات والنسب المئوية لمقترحات المديرين	١٨

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٨	نظرية هيرزبرج في الدافعية	١
٣١	نظرية ماسلو التصاعدية	٢
٣٤	مدخل خصائص العمل	٣

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
١٠٨ - ١١١	استبانة الدراسة بصورتها الأولية	١
١١٦ - ١١١٢	استبانة الدراسة بصورتها النهائية	٢
١١٧	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	٣
١١٨	خطاب تسهيل مهمة باحث صادر من مديرية التربية والتعليم من جامعة نزوى لمن يهمله الأمر	٥
١١٩	خطاب تسهيل مهمة باحث صادر من مديرية التربية والتعليم بمحافظة ظفار	٦
١٢٠ - ١٢١	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	٧

ملخص الدراسة

" دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار "

إعداد :

عايدة بنت عماني زايد النبهاني

إشراف : د. عبد العزيز المعاينة - د. علي خميس - د. اسماعيل الكفري

ماجستير تربوية , تخصص إدارة تعليمية , جامعة نزوى

هدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين أنفسهم . كما هدفت الدراسة التعرف على مدى اختلاف واقع الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار باختلاف النوع، المدرسة، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة ويتكون مجتمع الدراسة من (١٦٩) مدير من المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة ظفار .

• ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بتحليل الأدبيات التربوية المتعلقة بالإثراء الوظيفي , وإعداد إستبانة تكونت من (٥٣) فقرة موزعة على المحاور الخمسة أساسية (تنوع المهام – تحديد أو تمييز المهام – أهمية المهام – الاستقلالية - التغذية الراجعة) وتم التأكد من صدقها وثباتها ثم تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٣٨) مدير من المدارس الحكومية و(١٩) مدير من المدارس الخاصة . ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وجاءت نتائج الاستبيان كما يلي :

• أن درجة تقدير الإثراء الوظيفي مرتفع لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، كما أظهرت النتائج تصدر محور تنوع المهام ، يليه محور أهمية المهام ويقاربه في المتوسط محور تحديد أو تمييز المهام ، ومحور التغذية الراجعة ، في حين احتل محور الاستقلالية المرتبة الأخيرة .

- أما فيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة , فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المديرين بالنسبة لمتغير النوع على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة وأيضاً على جميع المحاور.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس بالنسبة لمتغير المدرسة على البعد الكلي للإستبانة ، وأيضاً على جميع المحاور ماعدا محور " أهمية المهام " والذي أظهرت نتيجته أن المدارس الخاصة أعلى في الإثراء الوظيفي من المدارس الحكومية .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور "تنوع المهام"، "تحدي أو تمييز المهام"، "أهمية المهام" ، "الاستقلالية" تعزو لمتغير العمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور الخمسة تعزى لمتغير الخبرة .في الوقت الذي توجد فيه فروق إحصائية على البعد الكلي للإستبانة .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للإستبانة بين أفراد العينة تعزى لمتغير العمر وأيضاً وجود فروق في محور التغذية الراجعة .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للإستبانة بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل . كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على البعد الكلي للإستبانة وأيضاً على محور تحدي أو تمييز المهام , وأهمية المهام .
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات، من أهمها:
- العمل على زيادة وسائل الاتصال والتواصل بين المديرين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم ، مع إعداد برنامج توجيهي للمديرين حول الإثراء الوظيفي ومناقشة العوامل الوظيفية التي تؤدي إلى عدم الإثراء الوظيفي في ضوء نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة، وإشراك المديرين في تقديم المقترحات في كيفية التغلب على الصعاب التي يرونها معيقة لعملهم .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

في ظل التحديات التي يشهدها عصرنا من تفجر المعرفة لمواجهة وسرعة الحصول على المعلومات لذلك تبذل كل المنظمات التعليمية قصارى جهدها لمواجهة هذه التحديات عن طريق تطوير التعليم وتطوير البشرية بشكل عام وفئة المديرين بصفة خاصة . لذا تعتبر عملية التطوير في كافة المجالات من المتطلبات الضرورية للارتقاء الحضاري حيث تسعى المنظمات الإدارية للتركيز على هذا الموضوع حرصا منها على تحسين أدائها ومخرجاتها .

وبما أن الموظف من أهم الموارد البشرية وأتمنها والعامل الحاسم الأساسي الذي بواسطته تستطيع المؤسسة التربوية القيام بواجباتها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية ، فلا بد من السعي الدائم لتأهيله وتطويره ، حتى يتمتع بأعلى درجة من الكفاءة ، ليتمكن من أداء وممارسة مهامه على نحو فعال ؛ وحيث أن الإنسان هو غاية التنمية ، لذلك من المهم استيعاب فعالية الحوافز وأخلاقيات العمل وقيمه ، ليساعد على إزالة التناقضات التي تنشأ بين الأفراد في الحرم المدرسي ويساعد على تطوير وتحسين الأداء الإداري .

لذا كان على المنظمة أن تسعى إلى تطوير كوارها البشرية ، ولا بد أن تفهم نوعية الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل فرد من أفرادها . وأن تختار لهم الوظائف المحفزة التي تعمل على حل مشكلاتهم اليومية التي يواجهونها باستمرار حتى يتكون لديهم دافع للأداء المتميز والرضا الوظيفي العالي .

وتتعدد الأساليب في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء ولكن من أبرزها أسلوب الإثراء الوظيفي . الذي يعد بصفته أحد أساليب تطوير ونمو العمل وأهم برنامج لتنمية المنظمة لتحسين وتطوير أداء أفراد المنظمة وتحقيق أهدافهم الذاتية وأهداف المنظمة ، والذي يتجلى باستخدام معلومات وتقنيات من العلوم الإدارية قائمة على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية والاستقلالية في أداء المهام والثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة والإهتمام برضا الأفراد.

وبما أننا نشهد في وقتنا الراهن الكثير من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات والتي تفرض على منظماتنا الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، والمنظمة التي تسعى إلى توفير جودة حياة العمل هي التي تعتمد تصميم إثرائها للأعمال التي بها ؛ لتتيح للعاملين فرص التقدم والنمو والتطور (برنوطي ٢٠٠٨، ١٧٢) .

ويعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري ؛ حيث يعتبر أسلوب من أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة الفرد العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها ، وفكرة المشاركة بالإدارة مبنية على أن الفرد العامل يميل إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها ، ويتولد لديه حماس بضرورة إنجاز الأهداف التي خطط لها ، ومن أساليب إعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي الذي يهدف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام وأنشطة الوظيفة أي إثراء الوظيفة أفقياً . وهذا ما يطلق عليه بنطاق الوظيفة رأسياً ليساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظف وزيادة دافعيتهم للعمل (المرسي ، ٢٠٠٥ ، ١) .

تسعي وزارة التربية والتعليم في السلطنة نحو مساهمة التطورات التربوية الحديثة، بهدف رفع مستوى العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها ، بما يؤكد ذلك أشكال التطوير المتمثلة في مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ، ونظام التعليم الأساسي ، وإعطاء أهمية وأولوية لرفع مستوى الكوادر البشرية و دور مدير المدرسة فيما يتعلق بالتخطيط والإشراف والتفويض والتمكين والاتصال والمشاركة والإدارة الذاتية ودوره في خدمة المجتمع مما ترتب على ذلك قيام مدير المدرسة بالكثير من المهام والمسؤوليات ، والتي يتعرض فيها مدير المدرسة للمزيد من المعوقات والمشكلات التي قد تعيقه عن أداء مهامه بالشكل المطلوب .

حيث يتضمن الإثراء الوظيفي تغييرات في الوظيفة أفقياً ، وذلك بزيادة المهام عمودياً من خلال إضافة عنصر المسؤولية ويعتبر الاستعمال الواسع لفرق الإدارة الذاتية في المنظمات ثمرة لأهمية الإثراء الوظيفي ، والموظفين في هذه الفرق يؤديون كثير من المهام مع إمدادهم بتدريب كافٍ لكي يقوموا بتغيير الأعمال مع العمال الآخرين عند الحاجة . إن الحاجة إلى هذا الأسلوب يرجع إلى انخفاض دافعية تأدية العمل وعدم الرضا

عن الفرص المتاحة للتطور والنمو والعمل ذاته ونقص عنصر الكفاءة ، والوظيفة المثراة تلتقي مع الحاجات المتزايدة للكوادر في المنظمة (Gordon, 2002,471) .

ويعتبر الإثراء الوظيفي أسلوب من أساليب التحفيز الوظيفي وتصميم العمل أو تلطيف جو العمل أو الإنتاج ، وذلك بإعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم ؛ حتى التنفيذ وتقييم النتائج مع التوسع في تفويض السلطة للعاملين وإعطائهم فرصاً حقيقية لإتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رؤسائهم . كما يعمل على تجديد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم ؛ لمقابلة الأعباء والمسئوليات المطلوبة منهم مع إتاحة فرصة ممارسة الإبداع والابتكار؛ مما يزيد من شعور العامل بأهميته وقيمة دوره في المنظمة (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٢٦٣) .

ويستند أسلوب الإثراء الوظيفي في تصميم العمل إلى المدخل التحفيزي الذي يأخذ في الاعتبار دوافع الفرد وحاجاته ، ويرى أن العمل يجب أن يكون متنوعاً ويتضمن تحدياً للفرد وحاجاته ومسئوليات كثيرة واستقلالية أكثر في تصميم العمل الذي ينطلق من نظرية العاملين في الدافعية للكاتب فريدريك هيرزبرغ ، وجوهر هذه النظرية هو أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للفرد ، وإنه إذا ما كان العمل ذا معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً ؛ فإن الفرد سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء وتحقيق أداء أفضل (حريم، ٢٠٠٦، ٣٠٨) ، ويستند كذلك إلى نظرية خصائص العمل وأبعاده التي تركز على أن جوهر العمل نفسه هو الذي يؤثر على الدافعية والرضا الوظيفي للعامل والذاتان يرددان عند مزاولته على وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي والوصول إلى الأهداف المحددة (عباس ، ٢٠٠٦، ٨) .

من أهم المبادئ والأسس التي يجب مراعاتها التي يقترحها الدارسين لهذا الأسلوب : (العديلي، ١٩٩٢، ١١٩) .

- التقليل من الرقابة للموظف ومنحه الحرية في عمله مما يترتب عليه زيادة المسؤوليات والإنجاز الشخصي وذلك من خلال السلطات الممنوحة له. ولكي نعد الأفراد إعداداً بشكل كافي لمواجهة ضرورات الحياة يجب أن نوفر لهم الوظائف مع الحرية في بعض الجوانب لكي يشاركونها بإيجابية في أعمالهم مما سيدفعهم ذلك إلى الالتزام والانتماء للمنظمة التي يعملون بها .

- زيادة المهام وتنوعها . كلما كان هناك زيادة في تنوع المهام كلما قل الملل النفسي الناشيء عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زيادة الرضا عن العمل .
- اعطاء العامل أو الموظف وحدة كاملة في العمل سواء في وظيفته المحدودة أو إدارته وهذا يتم بواسطة توفير المسؤوليات ، والإنجازات، والإعتراف بدور الموظف .
- التغذية الراجعة : تزويد الموظف بالمعلومات المهمة عن أدائه بشكل مباشر . حتى يستفيد من نقاط القوة في أدائه وتحسين وتطوير نقاط ضعفه وذلك من خلال كتابة التقارير وإرسالها مباشرة للعامل ومن خلال المشرف المتفهم لمشاعر مرؤسيه والذي يقيم معهم علاقات مهمة على أساس الصداقة والثقة والإحترام المتبادل .
- توفير المناخ المريح ، وإتاحة الفرصة للتعليم والتدريب والإستفادة من التجارب والمهام المحددة.
- خفض المركزية وإتاحة الفرص للعاملين في المشاركة في القرارات وتبادل المعلومات . وهذا من أهم المبادئ التي أكد عليها ديننا الحنيف لجني الثمار في الحياة العملية للإنسان .

للإثراء الوظيفي علاقة بالكثير من المتغيرات الإدارية المختلفة ، لذلك سيتم عرض بعض هذه المتغيرات وما تتضمنه بشكل مختصر على النحو التالي :

أ- الإثراء الوظيفي والتوسيع الوظيفي :

يعتبر التوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي أساليب مهمة لإعادة تصميم الأعمال من أجل تحسين الإنتاجية ومنح الرضا للعاملين ، والبعض لديه مفهوم خاطئ لتعريف الإثراء الوظيفي، ويذهب البعض عند تعريف الإثراء الوظيفي تضمين التوسيع الوظيفي به ، ومن هذه التعريفات التعريف التالي :

أن مفهوم الإثراء الوظيفي يعود إلى مختلف الطرق لتوسيع وتدوير وتجميع المهام ويعمل على زيادة مدى المهام ومهارات المرؤوسين وزيادة تحكمهم في طرق أداء الأعمال وتسمى نظرية الإثراء الوظيفي بنظرية خصائص العمل (Bratton,2005,260)

ولقد عرف التوسيع الوظيفي على أنه : إضافة بعض المهام لزيادة أعداد المهام التي يقوم بها الموظف ليصل إلى الرضا الوظيفي (Dessler , 2001, 340) ، وعرف بأنه التوسع الأفقي من خلال إضافة مهام مختلفة لنفس مستوى مهارات عمله الأصلي ، ويمنح العامل فرصة الابتعاد عن المكان الثابت كل يومه ومحاوره الموظفين (, 2007, Newstrom , 263) ، وعرف بأنه الزيادة في أرقام وتنوع المهام التي يقوم الفرد بأدائها (Robbins, 2003,73).

ولما ثبت عدم فعالية أسلوب توسيع الوظيفة وتكبيرها وعدم تحقيقها النتائج المتوقعة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة . حظي الإثراء الوظيفي باهتمام الباحثين لعلاج سلبيات توسيع الوظيفة وأصبح إستراتيجية مقبولة لتحسين نوعية حياة الفرد أثناء العمل في الستينات مما طبق في المنظمات في مختلف الميادين (حريم، ٢٠٠٦، ٨٩) ، ولا بد من الفصل بينهما والاختلاف بينهما نجد في طبيعة إضافات للعمل وهما مختلفان من حيث :

أولاً : طبيعة العمل

حيث التوسيع الوظيفي يعود إلى توسيع مدى مهام العمل ليحمل في طياته التوسع الأفقي للعمل. أما الإثراء الوظيفي يعود إلى تحسين جودة العمل مع التوسع العمودي وزيادة في مسؤوليات وسلطة الفرد ، وتكون الإضافات في التوسع الوظيفي من نفس مستوى المهام الأصلية ، أما الإثراء الوظيفي تكون الإضافات بشكل عمودي مع إضافة عنصر التحدي وزيادة مسؤوليات العامل .

ثانياً : الغايات أو الأهداف المرجوة

يعمل التوسيع الوظيفي على تقليل الملل والرتابة أثناء إنجاز الأعمال المتكررة ، أما الإثراء الوظيفي يعمل على جعل العمل أكثر نشاطاً وحيوية وبه عنصر التحدي ليؤدي إلى رضا العاملين ثم تحسين الإنتاجية .

ثالثاً: الحاجة إلى المهارات

في التوسيع الوظيفي ليس بالضرورة أن يمتلك العامل أعلى مستوى من المهارات لتأدية العمل ، ولكن الإثراء ينادي بتحسين مهارات العامل والاستفادة من المهارات العالية

والإبداع من قبل العامل ، ويركز الإثراء على إعطاء الموظفين قدراً من المسؤولية بطريقة مثلى لدفع الموظفين وتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة .

رابعا :التحكم والتوجيه الخارجي

التوسيع الوظيفي يحتاج بشكل كبير إلى الإشراف الخارجي على المسؤوليات التي يمتلكها العامل أما الإثراء الوظيفي يكون به إشراف خارجي قليل والانتفاع بقوة التوجيه والرقابة الذاتية التي لدى الفرد (Khanaka,2002,114) .

وتعتبر الإضافات في مهام الفرد من نفس العمل الأصلي مع تكرار الأعمال وتنوعها ولا يعطي العامل زيادة في المسؤولية أو الاستقلالية في أداء الأعمال وهذا ما يقصد به التوسيع الوظيفي . وإن التفكير في تغيير الأعمال سواء أفقياً أو عمودياً تساعدنا على فهم الاختلافات بين المفهومين . حيث يتطلب التوسيع الوظيفي حركة التغيير أفقياً أما الإثراء الوظيفي يتطلب حركة عمودية وأفقية (Slack, 2004, 307) .

إن مفهوم عمق الوظيفة يتمثل في مركز الإثراء الوظيفي الذي يعني درجة السيطرة التي يمتلكها الموظف لأداء عمله ولقد صممت برامج الإثراء الوظيفي لزيادة عمق وظيفة الأفراد وسد الفجوة بين التخطيط والتنفيذ والتحكم في نشاطات العمل ، أي أنه كلما كان هناك تغيير في عمق الوظيفة دل على تطبيق الإثراء الوظيفي ، والإثراء الوظيفي هو معنى فعال لدافعية الموظف وتحسين الرضا الوظيفي (Lewis, 2004, 255) .

ولا يجب أن نفهم أن مفهوم الإثراء على أنه مجرد زيادة مهام أخرى للوظيفة لمجرد معالجة الروتين والملل ، ولكن التطوير هنا جعل الوظيفة أكثر إثراء لتلبي أهداف شاغلها نحو التقدم والرقي بقدراته وتتيح له الفرصة لأن يضيف لنفسه مسؤوليات جديدة ويوظف خبراته ومؤهلاته . ولأن ممارسة أنشطة ذهنية وإشرافية أو تخطيطية تتطلب المزيد من الجهد والوقت وتشعر صاحبها بالمزيد من الأهمية والمكانة والتقدير بين زملائه (الكبيس، ٢٠٠٥ ، ٦٣) ، وإنه كلما كانت المنظمة تعتمد إستراتيجية الإثراء الوظيفي في تصميم وظائفها التي تسمح للفرد باستخدام مهاراته وإعطائه فرصاً للإبداع والتعلم والترقي والتحكم بعمله . وحتى تكون حياة العمل مثرية يجب أن يكون التوجيه لدعم الفرد وتمكينه من إطلاق قدراته وليس خنقها (برنوطي، ٢٠٠٧، ٤٨٤) . وحتى

يحقق الإثراء الوظيفي أهدافه وحتى تتحقق هذه المبادئ المطلوب منها فإن ذلك يتطلب (العنزي، ٢٠٠٥، ٢٥٧) :

- ١- الدقة في اختيار الوظائف التي تساعد المديرين والمشرفين في تحقيق أهداف الإثراء الوظيفي ، مع احتمالات تغييرها وفقاً لقدرات الفرد على تحمل المسؤولية .
- ٢- القيام بالتجارب المبدئية على عينة من الوظائف المطلوب إثراؤها للوقوف على أهم المعوقات التي تعترضها وكيفية التغلب عليها مستقبلاً .
- ٣- التركيز على توفير عوامل التشجيع والدافعية والتحفيز بنوعيه التي تتناسب مع الوظيفة .
- ٤- التطوير المستمر في محتوى الوظيفة التي يتم إثراؤها .
- ٥- التحديد الواضح والدقيق للأهداف التي يسعى الإثراء الوظيفي لتحقيقها والسياسات والإجراءات اللازمة والمدى الزمني والتكاليف لتحقيق هذه الأهداف .
- ٦- تقديم طرق عمل جديدة ومتطورة للموظفين لم تستخدم في المنظمة من قبل لإثارة روح التحدي في نفوس الموظفين مع تخصيص بعض المهام المتميزة والمهمة لبعض من الموظفين لتجربتهم والاستفادة من تجاربهم فيها في تطوير أدائهم وخلق فرص الابتكار في العمل لهم وترقيتهم ومكافأتهم استناداً إلى هذه التجارب .

ب - الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي :

إن توافر الالتزام التنظيمي يعتبر مطلباً مهماً لدى المعلمين وجميع أعضاء المجتمع المدرسي بما فيهم مديري المدارس باعتبارهم قادة العمل في مدارسهم . ويمثلوا القوة الدافعة في المدارس ويلعبوا دوراً مهماً في تحقيق الفاعلية المدرسية وفهم دافعية الموظفين .

لقد عرف الإلتزام Sheldon كما ورد في المعشري، ٢٠٠٣، ١٦٤ على أنه " التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل على تحقيق أهداف المنظمة . ويعكس هذا التعريف أن الأفراد الملتزمين عادة يكونون أعلى إنتاجية وأحسن دافعية وأكثر رضا من الآخرين الأقل التزاماً في العمل ولقد عرفه بورتير ورفاقه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها "

أهمية الالتزام التنظيمي في المدرسة :

كلما التزم الموظف في عمله كسبت المنظمة الكثير من الفوائد التي لاتعد ولا تحصى ومن أهمها شعور الموظف بالإنتماء إلى مكان عمله والشعور بالمسئولية تجاه المنظمة والقيام بما يجب عمله دون تكاسل أو إهمال . ولقد أدركت جميع المنظمات أهمية توافر الالتزام بين أعضائها ومن الافتراض الصريح بأن الالتزام يقلل من التأخر في العمل وترك العمل والموظفين أكثر استعداداً لإظهار سلوكيات المواطنة والإبداع والتجديد مما يساعد هذا كله في رفع جودة العمل .

ومن أهم أسباب الإهتمام المتزايد بالإنتماء يرجع كون الإلتزام :

- الاعتقاد بأن إلتزام العامل نحو منظمته يعتبر مؤشراً صادقاً ومنبئاً يمكن الاعتماد عليه في توقع سلوكيات معينة لاسيما ترك العمل .
- إن لمفهوم الإلتزام جاذبية فطرية لدى كل من العلماء الإداريين والسلوكيين فقد نبع الإهتمام بتعزيز الإلتزام من الدراسات المبكرة عن ولاء العاملين والتي اعتبرت الولاء سلوكاً مرغوباً ينبغي أن يكتسبه العامل ويظهر في سلوكه ويمكن إعتبار أن الولاء والإلتزام متشابهان بمعنى أن يشعر الموظف بالولاء والإلتزام تجاه منظمة ما .

ويختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي :

الأشخاص ذوى الإلتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب ، بمعنى أنهم أكثر استقراراً فى العمل .
الأشخاص ذوى الإلتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة فى الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها .

ثلاثة أشكال من الإلتزام التنظيمي التي تربط العامل بمنظمته و هي :

الإلتزام الوجداني : ويعبر هذا المفهوم عن قوة و رغبة الفرد فى الاستمرار بالعمل فى منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة فى تحقيق هذه الأهداف .
لكون أن هذه الأهداف مهمة ويجب تحقيقها لإيمانه الكبير بها.

الالتزام الاستمراري : ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير مثل المكانة التي يمتلكها والصدقات والروابط مع كثير من الأفراد ذوي المكانة المتميزة في المجتمع .

الالتزام المعياري : ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب التفكير بما سيقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة . إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل وبالتالي هذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم .

ومن التحليل لنتائج الالتزامات الثلاثة وجد أن الأداء الوظيفي له ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام الوجداني والمعياري وارتباطاً سلبياً مع الالتزام المستمر (الهنداوي ، ٢٠٠٩ ، ٢٠٦) .

وهناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام . ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام الوجداني من خلال الإثراء الوظيفي ، حيث أن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والإستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

وإيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين ، حيث يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح . ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة ، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ومن المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم أمارات الالتزام ، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة . ولقد أشارت نتائج دراسة Niehoff B (2001, P.etal)) إن الأبعاد الخمسة للإثراء الوظيفي تعزز الالتزام وأن هناك ارتباط

وثيق بينهما ، بمعنى إذا لم تكن الوظيفة مثراً بشكل كافٍ ، ستقل دافعية الموظف وبالتالي سيقل التزامه في المنظمة التي يعمل بها . وهذا يشير الى إحدى ثمار الإثراء الوظيفي . أي أن الإثراء الوظيفي سبب في شعور الفرد بالالتزام تجاه منظمته وساعياً لتحقيق أهدافها بدافعية عالية .

ج - الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، ويعرف التمكين على أنه إعطاء الثقة ، والحرية والموارد للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم أي إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار للأفراد في المستويات الدنيا (العتيبي ، ٢٠٠٥ ، ٤ ؛ البرادعي ، ٢٠٠٩ ، ٢٠٥) .

وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته . ولقد عرفه (Shackletor,1995,130) على إنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ، أي أن التمكين يعنى بتوسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها ، وهو من أكثر مصطلحات الإدارة استخداماً في عقد التسعينات ويقصد به" تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم ، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً ومهارياً لأداء العمل ، والثقة المطلقة فيهم (عماد الدين ، ٢٠٠٤ ، ١٢٢؛ العاني ، ٢٠٠٧ ، ١٣٨) .

ومن أهم متطلبات التمكين للعاملين :

• ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها ، فبعد صياغة الرسالة والرؤيا من قبل القادة يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع .

• توفر الثقة والتقدير ، والالتزام والانتماء لدى العاملين .

• توضيح استراتيجية الأداء الخاصة بكل عمل .

• الحصول على مكافأة ودخل مناسب ، حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية.

• إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفاعلة .

• الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل (المغربي ، ٢٠٠٧ ، ٨٩ ، يونس ، ٢٠٠٢ ، ٢٣٣) .

وقد أشار (Kizilos,1990) إن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ، لأن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة ، وفي الغالب يكون المدير غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين وتفعيل الإثراء الوظيفي . ولقد عرف Noe,R. Etal. (2004) الإثراء الوظيفي على أنه برنامج تمكين الموظف التي يجب أن تكون فيه إعادة صياغة الأعمال لتكون في حد ذاتها محفزة لشاغلها .

ولكون أن الإثراء الوظيفي أحد هذه الأساليب التي لم تلق إهتمام بالغ من الباحثين في السلطنة جاء إهتمام الباحثة للقيام بدراسة تحليلية لأسلوب الإثراء الوظيفي والأخذ به ، لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، كونه من أهم الأساليب الممكن استخدامها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء ومحاولة لإستقرار ما ينبغي أن تكون عليه وظيفة مديري المدارس ، وماهي الإضافات التي يمكن أن تضاف لإعادة صياغتها لتتلاءم مع عصرنا الحالي ومتطلباته .

مشكلة الدراسة :

تشهد سلطنة عمان تطوراً نوعياً في العملية التربوية بجميع أنواعها ، وذلك من خلال التطوير الشامل للتعليم في مدارس السلطنة للارتقاء بالعملية التعليمية . وعلى الرغم من التطوير الذي يشهده النظام التعليمي بمختلف جوانبه بالسلطنة إلا أن هناك مؤشرات على وجود الضعف في أداء مديري المدارس . ويعتبر الإثراء الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال التربية والتعليم سواء كان في الميدان التربوي (مدارس ، ومديرين ، ومعلمين وغيرهم) .

وكذلك من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات النظرية والرسائل العلمية التي تؤكد على أهمية الإثراء الوظيفي تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بصفة خاصة والمنظمات بصفة عامة و من خلال خبرة الباحثة في القيام بمهام لمدة تقارب أربعة عشر سنة ، يتضح أن هناك الكثير من الأعباء والمسؤوليات التي تحتاج إلى المزيد من القدرات والمهارات لدى مدير المدرسة مع وجود الكثير من المعوقات التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بمهامه .

وللتأكد من وجود المشكلة قامت الباحثة بإجراء مقابلة شخصية مع ٤٠ مديري مدارس في التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وتم توجيه لهم سؤال : ما أهم المعوقات أو المشكلات التي تواجهك كمدير مدرسة عند قيامك بمهامك ومسؤولياتك المتعددة ؟ وقد كشفت المقابلة عن وجود العديد من المعوقات منها (كثرة الأعباء والمسؤوليات، والروتين اليومي والتكرار في ممارسة تلك المهام ، وقلة المشاركة في اتخاذ إعادة صياغة القرارات الإدارية المتعلقة بالمدرسة ، والرقابة الشديدة وعدم إتاحة الحرية الكافية أثناء القيام بتلك المهام ، وعدم توافر الصلاحيات الكافية لإنجاز تلك المهام، وغيرها من المعوقات) ، ووجدت هذه المشكلات على الرغم من الأهداف التي يسعى مدخل الإدارة الذاتية إلى تحقيقها ، والمتمثلة في تزويد مدير المدرسة بالمزيد من الاستقلالية والحرية في ممارسة المهام المذكورة سابقاً .

وللوزارة جهود ملموسة في تطوير أداء الموظفين بشكل عام وللتعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى نقص أداء مديري المدارس ولقد نتج عن (برنامج التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي الذي نظمته دائرة الموارد البشرية بمحافظة ظفار

٢٠١١) أن هناك العديد من المسؤوليات والأعباء التي تحتاج إلى المزيد من القدرات والمهارات لدى مدير المدرسة والكثير من المهام الروتينية وعدم توافر الصلاحيات الكافية والحرية ، وعدم التقدير من الموجهين الإداريين ، والتكرار في ممارسة مهام مدير المدرسة ، وضعف التواصل بين المسؤولين ومديري المدارس ، وقلة تعاون أولياء الأمور مع إدارات المدارس ، مما يتطلب تجديد طبيعة مهامه وإضفاء الاستقلالية والتنوع والتميز والتغذية العكسية عن أدائه ليقتبل على أداء مهامه بشكل أكثر حفزاً لما يتضمنه عمله من مقومات تحفز على العمل والذي يمكن تضمينه من خلال أسلوب الإثراء الوظيفي . ولكون الباحثة تعمل بوظيفة مديرة مدرسة تعليم أساسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وإحساسها بأهمية الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ، فقد تبلورت هذه المشكلة والتي يمكن صياغتها بالسؤال التالي :
ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ؟

أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

١. ما واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع ، المدرسة ، العمر ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة) ؟
٣. ما مقترحات مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار لتطوير أدائهم ضمن مدخل الإثراء الوظيفي ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١. التعرف على أهمية ودور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي.
٢. الكشف عن واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين في تلك المدارس.
٣. إلقاء الضوء على مدى توفر خصائص الوظيفة المثراة لوظيفة مديري مدارس التعليم الأساسي لمساعدة المسؤولين على إعادة تصميم الوظيفة .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- تلقي الضوء على مفهوم يكاد يقتصر تطبيقه على القطاع الخاص دون منحه الاهتمام اللازم من قبل وزارة التربية والتعليم في الوطن العربي بشكل عام وسلطنة عمان بشكل خاص .
- مدخل يساعد على تحسين وتطوير العمل للموظفين ورفع كفاءة المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد .
- إلقاء الضوء على مفهوم الإثراء الوظيفي كمدخل لتطوير مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار .
- إلقاء الضوء على طبيعة عمل مديري مدارس التعليم الأساسي وقياس مدى توفير أبعاد مؤشرات خصائص الوظيفة المثراة بطريقة علمية ميدانية .
- قد تفيد هذه الدراسة المشرفين والإداريين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في المساهمة في الإثراء الوظيفي لمدراء المدارس من أجل تحسين الأداء الفعال .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود البشرية : إقتصرت الدراسة الحالية على مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار الحكومية والخاصة .

الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة في تناولها للإثراء الوظيفي لمديري المدارس على الجوانب الخمسة التالية : (تنوع المهام – تحديد أو تمييز المهام – أهمية المهام – الاستقلالية – التغذية الراجعة) .

الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار الحكومية والخاصة .

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ م .

مصطلحات الدراسة :

- **الإثراء الوظيفي :** يشير المفهوم إلى الأعمال المرتبطة بإضافة وسائل وطرق جديدة لتحسين أداء الوظيفة والرضا الوظيفي لشاغلها ، وقد عرفه (Ribbens, 2002,434) على أنه استراتيجية تصميم عمل ذي أهمية لتعزيز الفعالية ، ويتمثل في زيادة مسؤولية الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويعرفه (Harris,2000,373) على أنه زيادة الرضا الوظيفي عن طريق إضافة عوامل جوهرية أساسية مثل الشعور بالإنجاز وعوامل خارجية مثل سياسة المؤسسة ونمط الإشراف .

وتعرف الباحثه الإثراء الوظيفي إجرائياً على أنه أسلوب من الأساليب الحديثة المستخدمة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف ، وذلك بهدف زيادة وتنوع المهام وأنشطة الوظيفة وتعظيم دور العامل ، وذلك من خلال زيادة حرية الفرد في التخطيط وتنظيم ومراقبة عمله وإمداده بالتغذية العكسية والسلطة

والاستقلالية مما يحقق الرضا الوظيفي للعامل ويزيد من دافعيته نحو العمل والوصول إلى جودة حياة العمل المثريّة.

- **التطوير** : يعرفه العامري ، ٢٠٠٨ ، ١١٩ بأنه " عملية تعنى بمنح الفرد المهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر ذات متطلبات أكثر".

وعرفته الباحثة إجرائياً على أنه الجهد والنشاط طويل المدى الذي يستهدف تحسين قدرات مديري مدارس التعليم الأساسي على حل مشاكله ، وتجديد وتحديث ذاته ومسيرة التغييرات الحاصلة في العالم ليعمل على تطوير أدائه.

- **الأداء** : عرفه الغريب ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٠ ، بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم ، وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد في مؤسسة ، ويتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.

وعرفته الباحثة على إنه سلوك الموظف أثناء تأديته مهام محددة ومكلف بها من قبل المنظمة .

- **مدير المدرسة** : هو المسؤول المباشر أمام المنطفة التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنية والإدارية ، ويقوم بالمهام المنبثقة من الأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل بالمدارس مع التقيد بتعليمات الوزارة وأنظمتها والإشراف على تنفيذها (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١١ ، ١٠) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مدخل الإثراء الوظيفي من حيث مفهومه، ونظريات الدوافع المرتبطة به وأبعاده ومبادئه ، والعوامل المؤثرة على نجاحه وخطوات تطبيقه ، والمشكلات التي تواجه عملية تطبيقه ، توصيف وظيفة المدير ثم الدراسات السابقة .

أولاً : الإطار النظري

انطلاقاً من سعي واهتمام المنظمات نحو تطوير موظفيها ، على اعتبار أن المورد البشري من العناصر الرئيسية التي تسهم في زيادة وتحسين الإنتاج ، ظهر مفهوم الإثراء الوظيفي الذي تترسخ جذوره في نظريات الدوافع والذي يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تجويد الإنتاج في المنظمات و زيادة الرضا الوظيفي للموظفين . ومدير المدرسة يعتبر مورداً بشرياً مهماً في المدرسة وعلى اعتبار أن المدرسة هي البيئة التعليمية التي تسهم في بناء الوطن ورفعته وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة لتقدم إجراءات مقترحة لإثراء وظيفة مدير المدرسة لتطور أدائه وتحسينه وذلك لزيادة الرضا الوظيفي لديه الذي بدوره يؤدي الى تحسين مخرجات التعليم وزيادة مخرجات المدرسة .

ويلعب تصميم العمل دوراً هاماً في فعالية المنظمة وكفاءتها وفي حياة العامل نفسه فالطريقة التي يتم بها تصميم العمل قد تساعد كثيراً في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وإشباع حاجات العامل ورغباته وتحقيق المكانة الجيدة له ، إن أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب البارزة في تصميم العمل الذي حظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين ، وأضحى استراتيجية مقبولة على نطاق واسع لتحسين جوانب نوعية في حياة الفرد أثناء الستينات (Barker & Bagadia,1977,8).

والإثراء الوظيفي يسمح للفرد التصرف بممارسة وزيادة حرية التصرف في عملية اختيار أنشطة العمل والنتائج الهادفة مع زيادة عمق الوظيفة لكي يحقق النمو والاستقلالية التي يحتاجها الموظف (Wheelen, 2001, 362) .

وسيتم تناول الجانب النظري المتعلق بالإثراء الوظيفي على النحو التالي :

١ - مفهوم الإثراء الوظيفي وتعريفه :

إن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاتها كافة ووجود المنظمات الإدارية بجميع أشكالها تهدف إلى تقديم الخدمات وإشباع حاجات العاملين وبما أن العنصر البشري هو الأهم الذي يبذل الجهود ويساهم في رفع مستوى المنظمات والأداء الوظيفي لذلك لوحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد وظائف وأعمال مثرية .

إن إعادة تصميم الوظائف لإثرائها يسمح للموظفين بالمشاركة وتحمل المسؤولية ويهدف لتحقيق العديد من النتائج الإيجابية للعمل والعاملين وكلما اتسمت مهام الموظفين بالإثراء يكون لديهم دوافع داخلية عالية لأداء العمل بكفاءة مما يؤدي إلى الانغماس الوظيفي والمواطنة الوظيفية وعلى الرضا عن الراتب ونوعية الإشراف وزملاء العمل، (رشيد ، ٢٠٠١ ، ١٧١) ، أي يوجد علاقة طردية بين خصائص الوظيفة بمعنى أن خصائص الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي .

ولقد أصبح الكل يدرك تماماً أن هناك أسباب قوية تدفعنا إلى إعادة تصميم الأعمال من أجل تكوين نوعية حياة أفضل ومن أهم هذه الأسباب يرجع إلى أن استخدام الوسائل التقليدية لم تعط الاهتمام الكافي للحاجات الإنسانية والسبب الآخر هو أن حاجات العاملين في تغير، إن تبني فلسفة الإثراء الوظيفي من أجل أن تكون الأعمال أكثر إثراء للعاملين ومبعثاً لدافعيتهم نحو الأداء الأفضل وتوفير الأمن وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين وإيجاد مناخ تنظيمي يهيب للعاملين فرصاً أكثر للتفخر العامل ويتباهى ويستخدم فيها آراءه ويوظفها بأساليب مبدعة (البدرى، ٢٠٠٢، ٨٥) .

وعرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه "أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية ، حيث يتاح للموظف فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة . وهذا يعني التوسع العمودي في الأعمال ويتضمن أسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله ، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه (شهاب، ١٩٩٨ ، ٢٢) .

و عرف فيدر (Feder) الإثراء الوظيفي على أنه التغيير النوعي لوظيفة ما ، مما يزيد من درجة الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة (Feder,1999,4) .

ويقصد به "تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام والسماح للعامل بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً وبالتسلسل الذي يختاره" (برنوطي، ٢٠٠٨، ١٤٣) .

وأشار نصر الله، ٢٠٠٢، ٣٢ أن المقصود بالإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يُمنح شاغلها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ ، ويعرف أحياناً " بعملية الإغناء الوظيفي ويكون فيه التوسع رأسياً . بمعنى زيادة مسؤولية الفرد وزيادة فرص النمو والتقدم وإحداث التنوع للبعد عن الملل والسأم ، والاستقلالية في أعماله ليساهم باتخاذ القرارات ذات العلاقة وشعوره بالإنجاز" (الموسوي، ٢٠٠٤، ١٤٨؛ العامري، ٢٠٠٨، ٥٠٥؛ Daft,2004,270) ، ويعرف الإثراء الوظيفي على إنه " إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي الذي يشبع الدافعية ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة " (القيوتي، ٢٠١٠، ٦٤) .

ويعرف الإثراء الوظيفي على أنه : "إعادة تصميم الوظيفة ؛ بحيث يتم إضفاء بعض التغيير والتحدي والإلتزام بها وإزالة أي نوع من الضجر والرتابة " (العامري ، ٢٠٠١ ، ٤٩٧) ، ويعرفه مصطفى ، ٢٠٠٣ ، ٤ على أنه " تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم التي كانت تمارسها الإدارة على عمل الموظف . ويشتمل الإثراء الوظيفي على تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة وهو يعني إضافة عنصر التحدي إلى عدد من العمليات مما يترتب عليه مسؤوليات إضافية تشجع الفرد أو الموظف على النمو والتقدم الوظيفي (جاد الرب، ٢٠٠٨، ٥٨؛ Stewart,2009,53) .

نلاحظ أن التعاريف السابقة ركزت على مضمون الوظيفة مع إحداث تغيير في محتواها لزيادة الدافعية لدى الفرد وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي الذي سيؤدي الى تحسن وتجويد الأداء في المنظمة.

ويقصد بأسلوب إثراء العمل " إعطاء الفرد العامل فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط أعماله وتنظيمها ومراقبتها . وهو يعني زيادة مساحة السلطة والسيطرة أثناء أداء العمل ، فكلما امتلك الفرد قدرات سلطوية أكثر على عمله شعر برضا أكثر، وشعر بذاته وتقديرها ، من خلال زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى

تغيير ملموس في محتوى العمل بما يتفق مع أهداف المنظمة . هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بعمله ، وولائه للمنظمة التي يعمل فيها ، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية "(عبد الرحمن، ٢٠١١، ٥٦) .

والإثراء الوظيفي يركز على إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال وبشكل يسمح له بتحدي إمكاناته الكامنة وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى أن يصبح العمل نفسه نوع من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف (صالح، ٢٠٠٩، ٥١ ؛ السويدان، ٢٠٠٣، ٤٥ ؛ Gibsob, Jetal 2001, 198) ويعرفه عرينج، ٢٠٠١، ١٨٩ على أنه تفويض جزءاً من مسؤوليات وصلاحيات رئيسه فيما يتصل بعمله، بمعنى التقدم في العمل رأسياً . وبذلك تتحول الرقابة على العامل من خارجه إلى داخله.

والإثراء الوظيفي يسمح للفرد التصرف بممارسة وزيادة حرية التصرف في عملية اختيار أنشطة العمل والنتائج الهادفة مع زيادة عمق الوظيفة لكي يحقق النمو والاستقلالية التي يحتاجها الموظف (Wheelen, 2001, 362) .

ونلاحظ أن هذه التعريفات تركز على الفرد العامل وإعطاؤه الحرية في مجال عمله وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار مع زيادة التغذية الراجعة عن أداء المهام والإستفادة منها في تحسين العمل.

ويعتبر الإثراء الوظيفي طريقة لتصميم الأعمال التي تطبق مباشرة نظرية خصائص العمل ويعمل على جعل الأعمال تحتوي على المتعة والإثارة ويعمل على تحسين دافعية الموظف لأداء السلوك المرغوب به ويعمل على إعادة بعض المهام الخاصة بالوظيفة ويكون الموظف مسئول عن الإنتاج وكل المنتجات وكل الخدمات المتعلقة بالمنتجات، ويشير إلى التوسع الرأسي والعمودي لأبعاد العمل، ويعمل على منح الموظف فرص كثيرة من الاستقلالية والتغذية الراجعة وإسناد عملية اتخاذ القرار مثل عمل جداول مواعيد العمل وتنظيم طرق العمل والحكم على جودة الأداء . ويتحدد نجاح عملية تطبيق الإثراء الوظيفي بواسطة تكنولوجيا الإنتاج المتاحة وقدرة الموظفين المسؤولين عن الإنتاج والخدمات في العمل (Gomez-Mejia, 2007, 58) .

ويعتبر الإثراء الوظيفي التطبيق العملي لنظرية هرزبرج - العاملين - وتشير الى منح الفرد فرصة ليمارس الاستقلالية والمسؤولية لإنجاز الأعمال ويساعده على التقدم والنمو . والعمال يمكنهم القيام بأعمال الرؤساء (Daft ,2005,325) .

ولقد ركزت تعاريف الإثراء الوظيفي على محتوى الوظيفة ويتضمن بعدين أساسيين هما:

البعد الأول : مدى العمل (Job Range) : ويشير إلى مدى تنوع مهام وواجبات العمل ، فالعمل الذي يتضمن واجبات قليلة ومحدودة يعتبر روتينياً إلى حد كبير ويحتوي على نطاق محدود وضيق .

البعد الثاني : عمق العمل (Job depth) : ويشير إلى مدى الاستقلالية والحرية التي يتمتع بها من يقوم بأداء العمل ومدى ممارسته للرقابة والسيطرة على عمله وحرية في اختيار طرق العمل . والتوسع العمودي هنا عن طريق إضافة مهام جديدة للوظيفة بغرض تحقيق النمو والإنجاز والمسؤولية والقبول لدى الموظف لا لزيادة العبء الوظيفي . تستنتج الباحثة من أن الإثراء الوظيفي يعنى بتحسين عمق ومدى العمل معاً في وقتٍ واحدٍ . وإنه كلما كان العمل يتضمن خصائص تشبع حاجات الفرد ستساعد على تحفيز العامل على المزيد من الأداء والإنتاجية .

ومن التعاريف السابقة يتبين للباحثة أن الإثراء الوظيفي هو أسلوب وبرنامج تحفيزي للعاملين الذي يأخذ في الاعتبار دوافع الفرد وحاجاته والتأكيد على أن العمل يجب أن يكون متنوعاً ويتضمن مسؤوليات أكبر ومزيداً من الاستقلالية ، ويوفر عنصر التحدي للفرد لزيادة دافعية الفرد للعمل ودرجة رضاه الوظيفي والتأكيد على مبدأ المشاركة في خطوات العمل من التخطيط والتنفيذ والرقابة .

واقترح بدائل للتنفيذ مما يعطي العمل معنى ودلالة حتى يكون العمل له جودة عالية، وحتى يصبح للعمل معنى وقيمة للموظف لابد من أن يتصف بخصائص الوظيفة المثراة مما يدفع الموظف إلى مزيد من الجهد والعطاء وتحقيق أداء أفضل ، وحسب ما تضمنه الإثراء الوظيفي فإن الموظف سيحصل على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي كلما منحت له الوظيفة الاستقلالية والمسؤولية والتغذية العكسية والتنوع في مهام العمل وتوفير فرص النمو والتقدم والرقي ، ويعتبر الإثراء الوظيفي التطبيق العملي لنظريات الدوافع الذي يجعل العمل ذا دلالة ومعنى للفرد .

٢- مميزات الإثراء الوظيفي :

من أهم مميزات الإثراء الوظيفي ، (Singh, 2002, 209) :

- يجعل العمل به كثير من التحدي والمتعة.
- يقلل من نسبة الغياب في العمل وثورات العمال.
- يساعد على زيادة الدافعية في العمل من خلال فرص النمو والتقدم.
- يعمل على جعل المهام سهلة تعزز وتزيد من مهارات العمال.
- يحصل العاملون على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي .
- المشروع التجاري أو أي منظمة تكسب من خلال تحسين النتائج كماً ونوعاً مع رضا العاملين .

٣- أهداف أسلوب الإثراء الوظيفي :

يهدف أسلوب الإثراء الوظيفي إلى تحقيق مايلي (نصراً لله ، ٢٠٠٠ ، ٣٢) :

- تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى ولأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع الحاجات لإثبات الذات وهي من أقوى الحاجات لدى الفرد.
- تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العمل والقيام بوحدة عمل كاملة.
- إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله .
- تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ورفع معنوياته وإشباع حاجاته.
- زيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى عمل متميز من خلال إشراك الموظف في تصميم وتنفيذ وتقييم العمل .

٤- متطلبات نجاح أسلوب الإثراء الوظيفي:

إن تطبيق الإثراء ليس بالعملية السهلة فقد يكون غير مقبول من بعض العاملين بسبب اعتيادهم على القيام بالعمل بطريقة معينة ، وعدم رغبتهم في التغيير وقلة توافر دافع الإنجاز لديهم . وكما أن نجاحه يتوقف على درجة طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية واستعدادهم للعطاء والعمل الجماعي حرصاً على نجاح العمل ، بالإضافة إلى توفير برامج التدريب المطلوبة والمناسبة لهم لأن تطبيقه سيتطلب مهارات إضافية مما يلقي على الموظف المزيد من المسؤولية .

هناك الكثير من المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح استراتيجيات إثراء العمل وبعض هذه المتطلبات تتعلق بالفرد والبعض تتعلق بالموقف :

أ- عوامل تتعلق بالفرد (حريم ، ٢٠٠٤ ، ٣١٠) :

- إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى عمله : فإذا كان الفرد يرى أن عمله روتيني مملاً فإنه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي . أما إذا كان الفرد يعتقد أن عمله معقد ويشكل تحدياً فإن المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية .
- مدى استعداد الفرد إلى التغيير : يجب معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في صميم العمل ، لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضح سينفذ متطلبات التغيير و سيعمل على إنجاح تطبيق الإثراء .
- مدى حاجة الفرد للإنجاز : فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز سيستجيبون إلى الإثراء الوظيفي بإيجابية باستمرار .

ب - العوامل الموقفية :

هي العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل فتشمل :

- مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي : من خلال نظر شاغلها إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة وكلما زادت عملية الإثراء أدى إلى نتائج عكسية .
 - مدى الرضا : رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وظروف العمل والإشراف وغيرها ، لأنه كلما كان العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل سيؤدي ذلك إلى أفضل نجاح للإثراء الوظيفي .
- واستخدم نموذج هرزبرج بشكل واسع بواسطة كثير من الباحثين لكونهم تلمسوا صلاحيته ، إن تطبيق النظرية يرتبط بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد، ولقد اقترح كل من الباحثين Luthans and Knot عوامل ناقدة مهمة من ناحية العمل وناحية الأفراد التي تحلل لصالح تضمين الإثراء الوظيفي بشكل سليم ، كما يلي (Sharma,2000, 33) .

أ- من ناحية العمل :

- مستوى المنظمة : إن أغلبية التطبيقات الناجحة للإثراء الوظيفي تقترح النجاح للمنظمة في أعلى مستوى .
- وحدة استقلالية العمل : ولكي ننجح في الأعمال التي تحتوي على وحدة استقلالية العمل لا بد أن تحمل في طياتها التوسع العمودي في المهام التي تساعد الموظف على تتبع العمل من البداية للنهاية .
- التحكم بالعمل : إنه كلما كان هناك سمة السيطرة والتحكم لدى الفرد أثناء تأدية مهامه ساعد على زيادة فرص النجاح .
- التغذية الراجعة للأداء : نتائج الأداء التي يجب أن تعطى للموظفين بشكل إجمالي لسلوكه أو أدائه في المنظمة في وقتها .

ب- من ناحية الموظف :

- مستوى المهارات : إن توقع النجاح بشكل مرتفع لبرامج الإثراء الوظيفي التي تهدف تنمية مهارات أو جزء من المهارات واحتراف الموظفين .
- متغير الشخصية : إن فرص النجاح تزداد إذا أبدى الموظف وصرح بمظاهر أخلاق الجد والاجتهاد والنشاط وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه والأخذ بالأساليب الناجحة لإنجاز الأعمال الجلية .
- الحاجة إلى العوامل الدافعة : وهي الهدف الذي يطالب به الإثراء الوظيفي كمطلب أساسي لإنجاح البرنامج ويجب أن تكون العوامل الدافعة هي احتياجات الموظفين .
- أي أنه كلما كان لدى العاملين طموح وقدرات ابتكارية واستعداد للعبء والحرص على نجاح العمل مع إمدادهم بالبرامج التدريبية المطلوبة أدى إلى نجاح البرنامج بشكل جيد .
- بالإضافة إلى أن المشرفين بإمكانهم اتخاذ بعض من الإجراءات لكي يحققوا درجة ما من الإثراء الوظيفي ، ومن هذه الإجراءات (السويدان، ٢٠٠٣، ٤٦) :
- التقليل من الرقابة والتدقيق على الموظفين .
- ممارسة تفويض السلطة للموظفين بشكل أكبر عن السابق .
- تخصيص مشروعات خاصة للموظفين. السماح للموظفين باستخدام آرائهم الخاصة فيما يتعلق بالكمية والنوعية لأداء العمل.

٥- معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي

إن أكثر المعوقات تجدها في إطار المنظمة ومقترنة بها والتي تكون معنية بتصميم العمل وإن كان لبعض من أنظمة المنظمة والتدريبات للعاملين والتكنولوجيا وبعض من الموظفين له تأثير على تطبيقات الإثراء الوظيفي وعلى تغيرات الحياة ، ويوجد أربعة من الأنظمة في المنظمة التي تعمل على إعاقة تطبيق الإثراء الوظيفي وهي كالتالي (Cummings ,1993,350 :

- تقنية المنظمة : وهذا يمثل في معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال في المنظمة والتي لا بد من توفرها حتى إن كانت مكلفة لأنها لها دور في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي .
- النظام التشخيصي : يمكن أن يعيق أو يقلص من تطبيقات الإثراء الوظيفي من خلال إنشاء توصيف الأعمال التي يكون بها تشدد في التعريف وقلة المرونة في تغير واجبات العمال . أي المرونة المتوفرة في الوظيفة ونظام الحوافز والعلاقات الإنسانية.
- الإدارة : وهذا يمثل في أن تكون الإدارة مناسبة لتطبيق البرنامج وهذا يتطلب أن يكون للمدير دور في تحفيز الموظفين . ويعامل الموظفين بطريقة الإشراف في وضع أهداف الأعمال ومنح لهم الصلاحيات .
- نظام الإشراف : هذا النوع سيحدد مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يقوم بها المرؤوسين . وكلما استخدم المشرفون طرقاً استبدادية في الحكم سيكون من الصعب إثراء التغذية الراجعة وستعمل على تقييد تطبيق الإثراء الوظيفي ، وفي حالة تقييد هذه التطبيقات بعوامل أخرى ستقرر إذا كان تأثير الإثراء قوياً وإن كان سيستمر أم لا . إن قوة الإثراء الوظيفي تعتمد على مدى مناسبتها والدعم والمساندة من الممارسات التي في المنظمة مثل ارتباطها مع التدريب والمهنة والتطور والتفويض والإشراف . هذه الممارسات تحتاج أن تطابق وتدعم الأعمال التي تمتلك قدر من اللباقة وتنوع المهارات والتغذية الراجعة ذات المعنى الجيد.

٦- أبعاد الإثراء الوظيفي :

يركز أسلوب الإثراء الوظيفي على تحليل الأعمال وإجراء تعديل أو تغيير في أبعاد العمل الرئيسية ، وتعتمد الوظائف على خمسة أبعاد رئيسية، وهي التي تحدد ما إذا كانت الوظائف تحتاج إلى إثراء أم لا، وسيتم اعتمادها في هذه الدراسة كخصائص للعمل والمتمثلة في (حريم، ٢٠٠٣، ١١٢) :

١- تنوع المهارات : Skill Variety

المهارات المختلفة والمتنوعة والمطلوبة التي يستخدمها الفرد أو العامل لإنجاز مهام عمله المتعددة حتى يتمكن من إنجاز وتحسن طرق عمله وهذا التنوع يجعل المهام تثير التحدي في نفس العامل وتجعل العمل حافظاً له.

٢- أهمية العمل : Task Importance

ويشير إلى مدى أهمية العمل على العاملين سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي للمنظمة وكلما كانت المهمة ذات نفع للعامل من نظره سيكون للعامل المكانة والشهرة من قبل الآخرين وسيزداد تمسكه بعمله .

٣- التحقق من هوية العمل (تحديد أو تمييز المهام) : Task Identity

المدى الذي يتضمنه العمل من وحدات كاملة من العمل أي التعرف على أجزاء العمل من بدايته إلى نهايته مع وضوح الأهداف المرجوة منه .

٤- الاستقلالية : Autonomy

مقدار السيطرة والحرية التي يتمتع بها الفرد في العمل وفي صنع واتخاذ القرار وتنفيذ العمل وكلما زادت الإستقلالية في العمل ومنح الثقة في القدرات يتولد أن يكون الموظف أكثر قدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة .

٥- التغذية العكسية : Feedback

وتعني الدرجة التي يستطيع فيها العمل إطلاع الفرد على مستوى أداءه وتزويده بمعلومات واضحة ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله لكي يقوم بعملية تعديل أدائه بالشكل المطلوب أي يصحح مهارة العمل الذي يقوم به .

٧- نظريات الدافعية :

تعددت النظريات التي تقدم تفسيراً للدافعية عند الإنسان وسنذكر بعض منها التي لها علاقة بالإثراء الوظيفي ومنها نظرية هيرزبرج ونظرية ماسلو ونظرية مدخل خصائص العمل .

وكما يعرف الجميع أن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم بل هناك عوامل تحدده وتقوده وطالما أن الفرد لا يعيش بمعزل عن غيره فلا بد من فهم المحددات الرئيسية للسلوك لذلك يعد الدافع أحد مكونات السلوك الإنساني ويمثل القوى الداخلية التي توجه الفرد وينسق بين تصرفاته وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. إن دراسة السلوك الإنساني يستهدف الوصول إلى إجابات للرد على التساؤلات الملحة مثل:

١- ما الذي يجعل الإنسان يقوم بسلوك معين بمستوى عالٍ؟

٢- ما الذي يجعل الإنسان يقوم بسلوك معين بمستوى منخفض؟

٣- ما الذي يجعل الإنسان يمتنع عن القيام بسلوك ما؟

وقبل ذكر هذه النظريات لابد أن نفهم مفهوم الدافعية ، إن فلسفة الدافعية تقوم على أنه ليس هناك سلوك عبثي فسلوك الإنسان هادف موجه تجاه تحقيق حاجة ، وعرف الدافع بأنه حالة داخلية تنشط وتحرك وتقود وتوجه نحو الهدف (Kotler , 2008, 345) وتعتبر معرفة الدافعية إلى العمل المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية للعمل ، والدافعية حالة داخلية معقدة لا نلاحظها بشكل مباشر وهي التي تنشط الأفراد وتحركهم على الأداء والإنتاج وترتبط بحاجات الأفراد وتعتبر متغيراً وسيطاً يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه (عطوى ، ٢٠٠٤ ، ١١٤) .

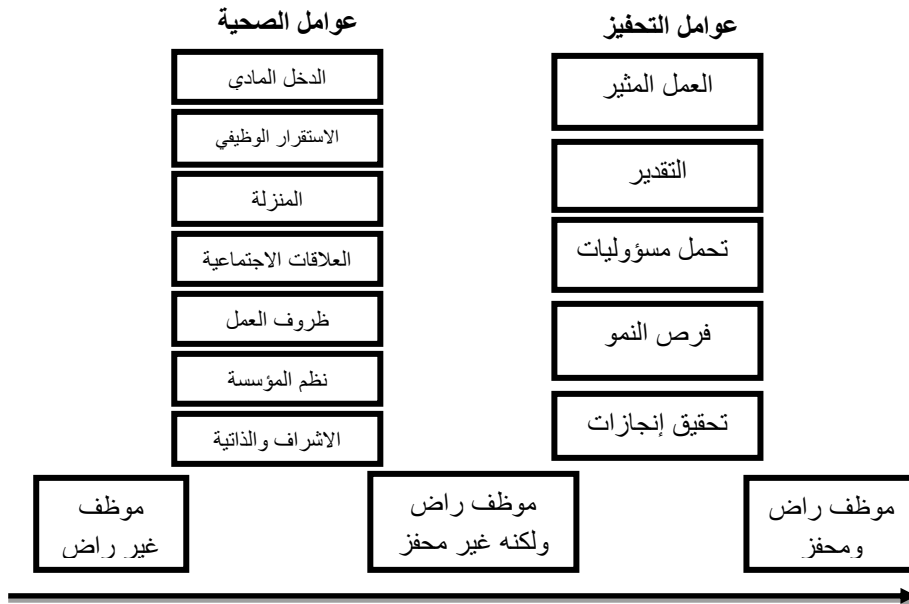
وتعرف الدافعية سيكولوجياً بأنها "مجموعة المؤثرات التي تؤدي إلى تحريك السلوك لسد حاجة سواء كانت بيولوجية أم اجتماعية (عبد الهادي ، ٢٠٠٤ ، ١٨٨) ، ولقد عرف ماسلو الدافعية شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضاً من الخارج فهي قوه داخلية تدفع الفرد لكي يقوم بعمل معين وأهم دافع لدى الإنسان ما يطمح إليه في حياته أو رسالته في الحياة وهي ما سماه بتحقيق الذات (أحمد، ٢٠٠١، ٢٣٩) . وتكمن أهمية الدافعية لتوليد التحفيز في العمل بضرورة تحديد الحاجات والرغبات واختيار الوقت المناسب لأدائها ، وارتباطها بأهداف وتوقعات الأشخاص كما أنها تدفع الشخص نحو إشباع حاجاته في العمل لتحقيق رغباته وتوقعاته في المؤسسة التي يعمل بها . والدافعية تشير إلى القوى الداخلية التي بداخل الإنسان (Hughes , 2002, 242) .

تزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع الحاجة أقل من المطلوب ،
والواقع يفرض استخدام الحوافز لحفز المدراء فهم القائمون على المؤسسة وهم بشر ذوو
أحاسيس فينبغي أن يكون التعامل معهم اسناداً إلى هذه القاعدة وليس إنهم وسيلة لتيسير
العمل كآلة تنجز الأعمال دون الالتفات إلى مشاعرهم وأحاسيسهم .

ولقد أكد هرزبرج في نظريته على أن الكائن يسير بحافزين اثنين في مسار حياته
هما المستوى الأدنى والمستوى الأعلى . والمستوى الأدنى يتجه الناس لإشباع حاجة
العيش محاولين تجنب الألم والسوء في الحياة ويفعلون مثل ذلك في العمل، وتعمل إشباع
هذه الحاجات بعملية الوقاية من عدم الرضا ولكن لاتحفز الموظف لبذل جهود أكثر،
وتقديم حوافز إيجابية مثل إعطاء الصلاحيات والشعور بالمسئولية تعمل على إرضاء
الحاجات في المستوى الأعلى (الجبوري، ٢٠٠٧، ١٥٦) ، ويرى أن الحافز هو أن يكون
العمل الجاد يؤدي إلى الإبداع والابتكار وفيه تحدي وزيادة أعباء ومسئولية .

أ- نظرية هرزبرج في الدافعية (نظرية العاملين)

يقول هرزبرج إن لكل إنسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب للحاجات
وأن أفضل طريقة لحفز شخص ما هي أن تقدم له ما يشبع المستوى الأعلى ، ويقول : إنه
كلما كانت الوظيفة مرتبة بالطريقة التي يصبح فيها الموظف مسئولاً عن إنجازها سيتولد
لديه بعد ذلك الدافع ليظل محاولاً إشباع رغبته القوية في إشباع حاجات المستوى الأعلى
مثل الإنجاز والإدر (Kandula,2003,206) .



شكل (١) نظرية هرزبرج في الدافعية (Kandula,2003,206)

وتعتبر فكرة الإثراء الوظيفي أو تمكين الموظفين بواسطة زيادة سلطة اتخاذ القرار في العمل طورت من خلال أعمال العالم الأمريكي النفسي فريدريك هرزبرغ في دراسته التي توجهها ب(نظرية هرزبرغ في الدافعية) والتي أشارت إلى إنه بإمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال إشباع الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي وذلك بإضافة صلاحيات أكبر وتوفير التغذية العكسية المباشرة (Kleiman , 1997,118) .

تفترض هذه النظرية لكي نحفز الموظفين لابد أن تصمم الأعمال بحيث تمد الأفراد بفرص للنمو والتطور والإنجاز والتقدير وجعل العمل ذا معنى ، إلى جانب زيادة في تنوع عظيم في محتوى الوظيفة مما يتطلب مستوى عالٍ من المعرفة والمهارة وإعطاء الموظف زيادة في الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتنفيذ وتوجيه والتحكم في آليات أداء الأعمال (Luthans, 2002, 508) .

وتعتبر واحدة من أشهر تقنيات جودة حياة العمل المشتقة من نظرية الدافعية و لقد عمل فريدريك هرزبرج دراسة حول الاتجاهات النفسية على ٢٠٣ مهندس ومحاسب لكي يتعرف على العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي وعدمه. ولقد سألهم سؤالين واقعيين عن أهم العوامل التي تشعرهم بالسعادة أثناء العمل والعوامل الأخرى التي تشعرهم بعدم الرضا . وخرج بنتيجة أن العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي تختلف عن العوامل التي تساعد على عدم الرضا . لذا أطلق فريدريك هرزبرغ نظرية ذات العاملين لهرزبرج حيث أن الإطار الفكري لها تمخض عن بروز عاملين، ودوافع العاملين نوعان من العوامل هما :عوامل المحتوى الداخلي للوظيفة وتسمى بالعوامل الدافعة، وعلى الأخرى عوامل بيئة العمل وتسمى العوامل الوقائية التي لا تشكل عوامل تحفيزية ولكنها تصنف على إنها من مزايا الوظيفة (الجزار ،١٥،٢٠٠٤ ؛ سلمان ،٢٠٠٨، ١١٧؛ الشاويش،٢٠٠٠، ٥٤؛ العتيبي،٢٠٠٥، ٤٧؛ حمود،٢٠٠٨،٣٢٤) .

وتعتمد هذه النظرية على تفسير دوافع العمل في المنظمة من خلال تحديد مدى تأثير العوامل المكونة للعمل على الأفراد ، وخرج من دراسته هذه أن الرضا له علاقة بعملهم وشعور السعادة مرتبط بالإنجاز وتحديات العمل والتقدير وازدياد المسؤولية ، ولم تكن سعادتهم بزيادة الرواتب والعلاقات ونمط الإشراف في المنظمة أي تأكيدهم على الجوانب الإنجازية أكثر . والعوامل الوقائية تمنع الموظف من التشكي والتذمر ولكن لا تحسن من أدائه أما العوامل الدافعة تؤثر على معنويات العامل وتعطيه فرصاً للتطور الشخصي وتدفعه نحو أداء أفضل مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية لذا يجب أن تنصب عملية التحفيز على محتوى العمل لكي تكون ناجحة وتركز على تصميم الأعمال

وإعادتها. وقد استنتج بأن إثراء العمل هو أساس الدافعية (حريم، ٢٠١٠، ٢٩؛ عباس، ٢٠١١، ٧٨، ٧٧؛ Garrell, 2000, 13).

أي إن إدخال العوامل الدافعة على أي وظيفة عن طريق إضافة المسؤولية والإنجاز وفرص التقدم والتعلم يعد إثراء للوظيفة الذي يساعد على تحسين دافعية الأفراد ورضاهم الوظيفي ويعود على المنظمة بالعائد الإنتاجي المستمر ويصبح عمالها سعداء (Daft, 2004, 465).

تختلف كل من العوامل الصحية أو الوقائية وعوامل الدافعة بحسب أهميتها وتأثيراتها على الأفراد، وعلى الإدارة الفاعلة أن تهتم بكليهما لكي تضمن الأداء الأفضل، وأكد "هرزبرغ أن الدافع يتأثر بعوامل الإغالة وهذه الأشياء يؤمن بها العاملون بأنها حق لهم والذين لا يتسلمون هذه الأساسيات يستاءون وقد يصل بهم الأمر إلى حد الاستقالة، ولكنهم إذا تسلموها فإنهم يفقدون عامل الدافع. والذي يستحث الناس هو فرصة أن يكبروا في وظيفتهم وأن يترقوا ويجدوا المدح والثناء على أعمالهم التي نفذوها بصورة جيدة وحبهم للعمل الذي يؤديه. ونؤكد على أن هاتين المجموعتين ليستا متضادتين بل إن لهما أدوار مختلفة ومتساوية الأهمية. ورسالة هرزبرغ هنا الإصرار على منح الموظفين عوامل الإغالة التي يحتاجونها ثم يزودونهم بعوامل دافعة لتمدهم بالرضا (جواد، ٢٠١٠، ١٠٠؛ أبو شيخة، ٢٠٠٠، ١٤٨). وإذا توفرت العوامل الصحية بشكل مرضٍ للموظف تستطيع عوامل الدافعة لهرزبرج توفير الدافع للأفراد من خلال:

- عمل مثير يثير بداخل الموظف التحدي والإثارة.
- الاعتراف بالعمل المنجز والجهد المبذول والأداء.
- الشعور بإنجاز مهام مهمة.
- فرصة التطور الشخصي والانتقال والترقية (عبد الرحمن، ٢٠١١، ٨٠).

ومن الآثار الإيجابية لنظرية هرزبرج:

لقد كان لنظريته آثار إيجابية منها:

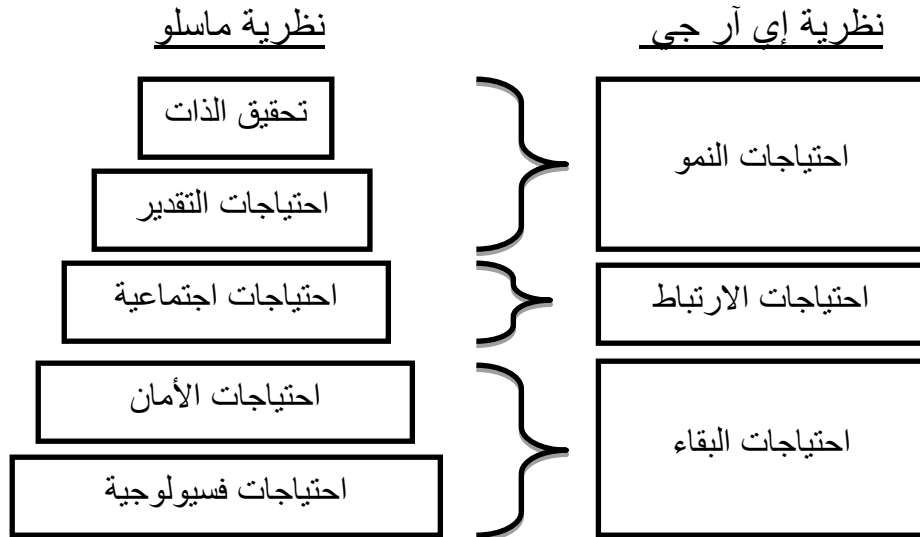
- أن العوامل الصحية لا تؤدي إلى زيادة الأداء بل إن العوامل الدافعة هي التي تؤدي إلى الأداء المتميز.
- من خلال العمل الجاد يستطيع الإنسان أن يحقق النمو والتطور النفسي الذي يبدأ بسعي الإنسان لزيادة المعرفة ثم تفهم الأمور عند القراءة ثم النضوج المهاري ثم الوصول إلى مرحلة الابتكار والإبداع.

ولقد أتاحت نظرية العاملين فرص لبروز دراسات لاحقة لتحديد درجات الرضا وأثره في الدوافع للعمل . كما أسهمت في توسيع المعرفة المنظمة عن دراسة العمل ومحتوياته (الشماع، ٢٠٠٧، ٢٨١) .

وقد وجدت بعض الحالات التي أكدت علي نجاح نظرية هزربرغ في التطبيق العملي مثل شركة Imperial Chemical Industries التي حققت مقدار عشرين ألف دولار أمريكي سنوياً من جراء تطبيق برنامج إثراء العمل ، وكذلك شركة أخرى التي تبنت برنامج الإثراء للعمل هي شركة American Telephone and Telegraph وحققت نجاحاً في المقدمة إلى العملاء (العميان ، ٢٠٠٥، ٢٨٩) .

ب- نظرية ماسلو التصاعدية (سلم الحاجات):

طور عالم النفس أبراهام ماسلو خلال الأربعينات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية . إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يرمي لإشباعها وكما أن الحاجات تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك من خلال الأهمية النسبية لتحقيق الإشباع المستهدف لها، قسم الحاجات إلى مستويات ورتبها ترتيباً إنسانياً ومادياً لتحقيق دافعية العمل وبذل الجهود للوصول إلى رضا الأفراد في عملهم.(حمود، ٢٠٠٢، ٦٧؛ Pardey,2007,53) .



شكل (٢) نظرية ماسلو التصاعدية (Wiley , 2010, 280)

تعد نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر النظريات في الحفز وقد أصبحت منتشرة ولها القدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه إلى إشباع حاجاته المختلفة ،

وتعتبر بأن السلوك الإنساني تحركه دوافع تنشأ عما يتولد لدى الإنسان من حاجات ،
وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

أ - إن حاجة الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في
الشكل (٢) وتتباين قوة اندفاع الفرد إلى آخر لإشباعها .

ب - إن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه ، أما الحاجات
المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز لأنها تترك
نوعاً من الإحساس بالاتزان (غباين، ٢٠٠٩، ١٧٢) .

وتفترض النظرية أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يسعى الفرد إلى
إرضائها وإشباعها قبل الحاجات ذات المستوى العالي وهي أشد إلحاحاً من الحاجات
الثانوية ، ونلاحظ دائماً أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول
التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة
وبالتالي فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين
وإنما هي تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقتهم وإمكاناتهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام
كل هذه العوامل في حفزهم كي تسعى لتحقيق هدف واحد من التفاهم والتعاون . لذا يتوقف
نجاح العلاقات الإنسانية على عدة عوامل تسهم في تحقيق تلك العلاقة ويأتي في مقدمتها
معرفة الدافعية إلى العمل من خلال ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية والتي
شرحها ماسلو .

انطلق ماسلو في دراسة الدافعية نحو العمل وكيفية بذل الجهود وتحقيق الرضا
من خلال تحليل الحاجات الإنسانية ومدى إشباعها في مستوياتها المتعددة واعتبر أن
للإنسان حاجات ضرورية يسعون إلى إشباعها بشكل تلقائي لأنها من متطلبات بقائهم
وحاجاتهم النفسية والاجتماعية لأنها تسهم في تحقيق أهميتهم واعتباراتهم وتحقيق ذواتهم
(القرىوتي، ٢٠٠٠، ٣٩) .

ويرى ماسلو أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس سلباً على إنتاجية الفرد ورغبته
في العمل وكلما أشبعت أدت إلى ظهور و بروز حاجات جديدة أخرى وتستمر لديه الرغبة
في إشباعها . كما أكد أن السلوك الإنساني يكون محكوماً بخمس حاجات مرتبة حسب
الأولوية كما يلي :

١- الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات الأساسية التي تحافظ على بقاء الفرد ،
والسلوك يتجه نحو إشباعها إذا لم تشبع بواسطة العمل نفسه من خلال برامج
أخرى تحافظ على مستويات أساسية للعيش .

- ٢- حاجات الأمن والطمأنينة : مثل الاستقرار الوظيفي والأجر المستمر .
- ٣- الحاجات الاجتماعية : وهي الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة .
- ٤- حاجات التقدير والمكانة : إن الإنسان دائماً يسعى إلى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين .

٥- حاجات تحقيق الذات : يعمل الإنسان على استغلال قدراته ومواهبه لتحقيق الوصول إلى النجاح (صالح ، ٢٠٠٤ ، ١١٥ ؛ الظاهر ، ٢٠٠٩ ، ٢١٧) ، لذا على الإدارة الناجحة أن تعمل على إيجاد العمل الجيد المحفز للموظفين لكي يساعد على تحقيق الحاجة الأولى والثانية . وعندما يكون بالمنظمة مدير بارع ومبدع سيساعد في تحقيق الحاجات الباقية . وأن تعمل الإدارة على تحقيق العلاقات الإنسانية هو معرفة دينامية بناء الجماعة وتركيبها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها وبذلك يجب أن نوفر عدة اعتبارات في سبيل تفعيل ذلك من بيئة الاتصال الفعال والذي يحقق من خلال التنظيم العملي للاتصال وليس مجرد الكلمات ، وأيضاً يعتمد على عنصر المشاركة وهي تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، وأيضاً التشاور وهو مظهر عملي للمشاركة والذي يقصد به احترام قدرات الفرد وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على إبداء الحلول والبدائل لأي مشكلة قائمة . كذلك الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية لأن عدم إيجاد الحلول الملائمة لها سيجنبنا مشكلات في العلاقات الإنسانية مثل غياب العاملين والشكاوي والتذمر .

إن حاجات الإنسان في الإسلام لا تشكل تسلسلاً هرمياً ، ولكنها تشعب بشكل موقفي ، فالحاجة التي يريد الفرد إشباعها تعتمد على مستوى شخصيته ورغباته والعبادة تشكل وتتضمن جميع أعمال المسلم التي تسعى لنيل رضا الله سبحانه وتعالى وكلما اجتهد في إتقان عمله سيشتبع حاجاته الفسيولوجية من خلال الإنتاج وسيشتبع حاجاته الروحية نتيجة طاعته لرسول الله حيث قال : "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (عبيدات ، ٢٠٠٧ ، ١١٠) .

ومما سبق ممكن أن نستنتج أن كلاً من نظرية هيرزبرج وماسلو أكثر النظريات ارتباطاً بمبادئ وأبعاد الإثراء الوظيفي . حيث نرى أن العوامل الدافعة في نظرية هيرزبرج التي تؤكد على توفر التحدي والصلاحيات والإستقلالية في العمل وهذه من أهم متطلبات الإثراء الوظيفي . أما بالنسبة لنظرية ماسلو حيث صنف

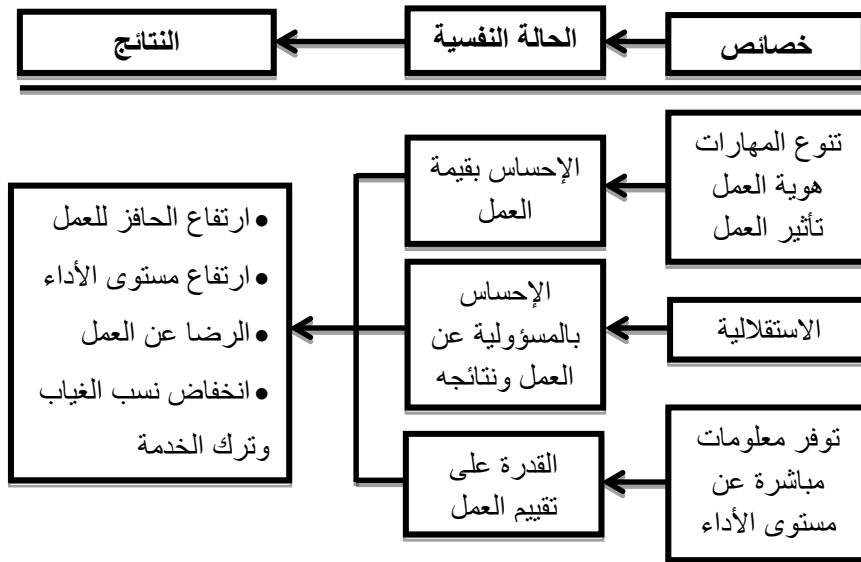
الحاجات إلى تحقيق الذات والحاجة إلى التقدير من الحاجات العليا والإثراء يسعى إلى إشباع تلك الحاجات .

مدخل خصائص العمل :

تعتبر من نظريات الدافعية وتسمى بمدخل تصميم العمل وهي مثل نظرية العاملين لهرزبرج التي تركز على فكرة طبيعة العمل هي العامل الذي يؤثر على الدافعية والأداء . ومن خلال فكرة عمل هرزبرج هذه عمل كل من هوكمان لولر Hackman and lawler (1971) البنية الأولى لنموذج خصائص العمل ، التي هي أساس مدخل لتصميم العمل للدافعية ، ومن أهم نتائج المدخل كالتالي :

- العوامل الدافعة للعمل التي تعمل على دفع الموظف للعمل أكثر من العوامل الخارجية.
- جودة العمل وهي نتيجة العمل الذي يكون ذا معنى الذي سيقبل من أخطاء الفرد .
- الرضا الوظيفي وهو اتجاه العامل نحو العمل عامة أوجزاء من حقائق العمل .
- الغياب وانقلابات العمال يعتبران عنصرين مكافئين لأي شركة في حالة إنهم ذوات نسبة مرتفعة وخارج نطاق السيطرة (Lewis , 2004, 134) .

إن نموذج خصائص العمل يعتبر طريقة لتحسين الأداء من خلال الإثراء الوظيفي ، ويسمى الإثراء الوظيفي بنظرية خصائص العمل التي تصف جوهر وحقيقة الرضا الوظيفي ، ويسعى بعض من الباحثين إلى معرفة العوامل والخصائص الذاتية للعمل التي تحدث أكبر تأثير في تحفيز الموظفين . ولقد حدد بعضهم هذه العوامل كالتالي :



شكل (٣) مدخل خصائص العمل (الصيرفي، ٢٠٠٩، ٤٠)

١ - تنوع المهارة (Skill Variety) : وهنا نعني بمدى تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل عن طريق إضافة مهام جديدة للعمل مما يتطلب من الأفراد أن ينجزوا مختلف المهام التي تطلب منهم واستخدام مختلف المهارات والقدرات ، و كلما كانت درجة تنوع العمل عالية قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زيادة درجة الرضا عن العمل(الصيرفي، ٢٠٠٩، ٤٠) .

٢ - هوية المهمة (Task Identity) : تكون هوية المهمة عالية عند إنجاز الفرد العمل من البداية إلى النهاية ورؤية النتائج بشكل ملموس ، أي مدى إمكانية إنجاز المهمة كاملة .

٣ - أهمية المهمة Task Significance : وهي أن يلمس الفرد مدى تأثير العمل على أعمال و حياة الآخرين خارج وداخل المنظمة ، والخصائص الثلاثة توفر إحساساً عند العاملين بقيمة العمل وأهميته .

٤- الاستقلالية في العمل Work Autonomy : مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف ، أي تمكين الفرد من جدولة عمله وتحديد الإجراءات اللازمة لإنجازه مما يوفر له إحساساً بالمسؤولية مما يدفعه إلى الإنجاز والجودة في العمل .

٥- التغذية الراجعة (Feedback) : تزويد العامل بمعلومات عن الإنجاز في حينها مما يقلل من التوتر والخوف ويحقق الارتياح النفسي للعامل . وتحتوي على العقاب أو الثواب وقد تساعد في التقدم في التعلم أو عدمه وقد تؤثر على الفرد للوصول للقيمة أو العكس(Bernardin , 2007, 190 Bratton,2005,261) .

٦- عنصر التفاعل : لقد أضاف البعض هذا العنصر لمعرفة تفاعل الموظف مع غيره حين أدائه لعمله سواء كان مطلوباً أو طواعياً (Saivadain,2003,9) .

وكلما تضمن العمل درجة أعلى من هذه العوامل السابقة كلما ساعد على زيادة شعور العامل بالمسؤولية وتقديره لقيمة العمل ونتائجه وارتفاع مستوى دافعيته والرضا عن العمل ومما يساعد على تحسن الأداء وتقليص نسبة التغيب والدوران الوظيفي . وتتفاوت درجة وجود هذه العوامل من عمل إلى آخر وبالتالي فإنها تتفاوت في مدى قابليتها للإثراء (حريم ،٢٠٠٦، ١٥٨) . ويقترح النموذج للإداريين أن يتبعوا خمس قواعد لإعادة تصميم العمل وهي :

١- تجميع المهام Combine task :

يعمل المسئول على تجميع المهام الحالية مع بعض لتشكّل نموذجاً جديداً ضخماً مما يساعد على زيادة تعريف هوية المهام والمهارات المختلفة بها .

٢- تشكيل وحدة عمل طبيعية Create natural work unit :

تشكل المهام التي يقوم بها الموظف بمفهوم واضح للموظف و تكسبه المعرفة بصلب العمل التي تؤدي إلى تحسن إنتاجيته لإحساسه بأن العمل الذي يقوم به ذو معنى ومهم .

٣- إنشاء علاقات مع العميل Establish client relationship :

العميل هو المستخدم للمنتج أو الخدمة التي يقوم بها الموظف وعلى الإداري أن يزيد من إنشاء علاقات مباشرة بين الموظفين والعملاء لزيادة مهارات مختلفة .

٤- توسيع الأعمال بشكل عمودي Expand job vertically :

هنا يجب إعطاء الموظفين السلطة والمسئولية التي تكون تحت سيطرة الإدارة وغلق الفجوة التي بين التنفيذ والتحكم في جانب العمل مع الزيادة في استقلالية العامل .

٥- التغذية الراجعة المفتوحة Open feedback channels :

معرفة نتائج الأداء ويجب أن تعطى للموظفين بشكل إجمالي لسلوكه في المنظمة في وقتها (فياض، وآخرون, ٢٠١٠, ١٧٣) .

طرق رفع الإدارة من مستوى الدافعية للعاملين بها :

بعد أن استعرضت الباحثة نظريات الدوافع يمكن أن تلخص النقاط المهمة التي من خلالها أن تساعد المنظمة على إيجاد وتنمية ورفع مستوى الدافعية بين العاملين وكيف أن ترتفع بمعنوياتهم لبذل مزيد من الجهد والإتقان في أعمالهم وهي (التويجري، ٢٠٠٠) ، (جاب الله، ٢٠٠١) :

أ - محاولة إشباع الحاجات والمطالب الأساسية للعاملين، وكلما كان هناك إشباع لرغباتهم زاد ارتباطهم في العمل الذي يشبع حاجاتهم وهذا ما أكد عليه ماسلو .

ب- باشعار العاملين بقيمتهم وقيمة العمل الذي يقومون به مهماً كان هذا العمل بسيطاً لان ذلك من شأنه أن يدفع العاملين ويحرك سلوكهم ويعتبر دافعاً لهم على النمو والتقدم وبذل المزيد من الجهود باستمرار .

ج - استخدام الحوافز بما يتناسب مع العاملين بسبب أثرها في إيجاد وتنمية الدافع والسلوك المتميز إن استخدمت بفن وحذر مع الشخص المناسب .

د - توجيه العاملين نحو الأعمال التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم ليحقق ذاته عن طريق النجاح في العمل .

هـ - التأكيد على العلاقات الإنسانية التي هي المنبع الذي يتعش إلى العامل دوماً في المنظمات من خلال التقدير والاحترام وإعطاء الأفراد الثقة الاستقلالية والكلمة الطيبة عند تأدية العمل .

٨- مدير المدرسة :

تعد وظيفة مدير المدرسة واحدة من أعظم الوظائف في النظام التربوي ككل ، وهناك مقولة معروفة لأحد مشاهير التربية في أمريكا مؤداها أنه لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز كما إنه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء بينما يكون مديرها متميزاً وبعبارة أخرى يمكن أن نقول المدير المتميز هو الذي يستطيع أن يحول مدرسته مهما كان مستواها إلى مدرسة متميزة (جون كاربنتر، ٢٠٠١، ١١) .

أن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة ، وهو الدينامو المحرك لطاقتها وإمكاناتها المادية والبشرية ، وهو المنسق والموجه لهذه الطاقات للوصول إلى الأهداف المرجوة (البديري، ٢٠٠١، ١٠٧) .

فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية والخبرة العملية والصفات الشخصية ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة ، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح ، ولقد عرف على إنه المشرف المقيم .

ولقد عرفه العلاق على إنه : "الفرد الذي يقوم بوظائف مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم ، والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة (العلاق، ٢٠٠٨، ٦٧) .

يرتبط نجاح الإدارة بالسماوات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها . ويرى الباحثون في الوقت الحاضر أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه ، ومن هذه السمات (عبد الحميد، ٢٠٠٣، ٧٨) :

- أن يؤمن بعمله وأن يكون راغباً فيه ومؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.
- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامه ، تقيدته بالتعليمات ، ممارساته... إلخ .
- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.
- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل .
- أن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد .

- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة .
- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين .
- الدقة والأمانة والنزاهة .
- حب العمل والإخلاص .
- تقبل النقد بصدر رحب .
- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت في الأمور المتعلقة بالمدرسة .

ب- المهارات اللازمة للمدير في القرن الحادي والعشرين :

- يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً وعليه فإنه بحاجة للتمكن من عدد من المهارات اللازمة للقيادة في القرن الحادي والعشرين مثل (ماهر, ٢٠٠٥, ٨٧) :
- صياغة الرؤية المستقبلية لمؤسسته وإيصالها للفئات العاملة معه وإلى الأهالي .
- تحليل البيئة الداخلية والمناخ المؤسسي في مؤسسته لأهمية ذلك في تحقيق الرؤية المستقبلية .
- تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف التربوية .
- تحديد الأولويات في إطار تنوع حاجات الطلاب وحاجات المجتمع المحلي .
- التعاون مع المجتمع المحلي واستقطاب الكفاءات المؤهلة للمساهمة في خدمة مؤسسته .
- تحفيز الآخرين من خلال القدرة على الإقناع و توصيل الأفكار بوضوح وتطابق القول مع الفعل ، والثقة في إمكانيات الآخرين .

ج- واجبات ومهام مدير المدرسة

تختلف المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها مدير المدرسة من مدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها فهي ليست متساوية في جميع جوانبها ، ولكن يمكن تصنيف المهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة في بعدين : **البعد الأول** يركز على العمل الإداري ، **والبعد الثاني** يركز على القيادة التعليمية ويتضمن كل واحد من البعدين عدة مهام ومسؤوليات يلزم مدير المدرسة القيام بها وهي على النحو التالي (عابدين، ٢٠٠٥م ، ١٠١) :

• المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل الإداري : وهي المهام والواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته بسهولة ويسر، ومن هذه المهام هي :

- ١- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها .
- ٢- إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية .
- ٣- إعداد ميزانية للمدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها .
- ٤- إدارة شؤون العاملين في المدرسة .
- ٥- الإشراف على حفظ النظام بين العاملين في المدرسة .
- ٦- الإعداد والإشراف على الجداول الدراسية .
- ٧- إدارة المبنى المدرسي والعمل على تزويده بكل ما يحتاج من الأدوات والتجهيزات اللازمة.

• المهام والمسؤوليات المتعلقة بقيادة العمل التعليمي : وهي المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، ومن هذه المهام:

- ١- العمل مع أعضاء هيئة التدريس على تطوير وتنمية الأنشطة المدرسية المختلفة .
- ٢- حفز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لتحسين العملية التعليمية.
- ٣- رفع مستوى الأداء المهني لدى هيئة التدريس بتهيئة الدورات والبرامج التدريبية.
- ٤- الحرص على رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب من خلال معرفة احتياجاتهم وتلبيتها بالتعاون مع الهيئة التدريسية .

ولما كان المدير يمثل قمة الهيكل التنظيمي في المدرسة فإن دوره يعتبر من أهم الأدوار التي تسهم في تحقيق التطور والتجديد . فهو الشخصية الأساسية القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى إلى إحداث التقدم في المدرسة والشخص الذي يتحمل المسؤولية الأولى إدارياً وفنياً حيث إنه مسؤول عن أداء وظيفتين أساسيتين هما :

أولاً: الوظيفة الإدارية التي ترتبط بها مجموعة من المهام الفنية التنظيمية التي يتطلب أدائها القيام بعمليات متعددة ومتراصة ومن أهمها : التخطيط والتنسيق والضبط والتوجيه.

وثانياً: الوظيفة الفنية التي تهدف إلى تحسين تعليم الطلاب وتعلمهم (البوسعيدي، ٢٠٠١، ٢٠).

ومن الملاحظ هنا أن نجد من العسير إيجاد فاصل بين الجانبين .

د- مهام مدير المدرسة في التعليم الأساسي بسلطنة عمان :

تقع على عاتق مدير المدرسة مهام القيادة التربوية بمدرسته والعمل على تنفيذ سياسة الوزارة ولوائحها وتتلخص المهام الموكلة إليه فيما يأتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ١٤-١٧)

- إعداد الخطة والموازنة السنوية للمدرسة بمشاركة الكوادر المعنية .
- تنفيذ الخطة المدرسية بمشاركة الكوادر المعنية ، ومتابعتها ، وتقويمها .
- الإشراف على إعداد الجدول المدرسي ، وتنفيذه .
- الإشراف على إعداد السجلات والملفات المدرسية ، واستكمالها، وتنظيمها ، وتوظيفها ، وحفظها.
- متابعة احتياجات المدرسة من الكوادر الفنية والإدارية والمواد والأجهزة اللازمة ، والعمل على توفيرها .
- الإشراف على تطبيق قواعد البيانات المدرسية باستخدام برامج الحاسوب في الإدارة المدرسية وتطويرها .
- الإشراف على الكوادر العاملة بالمدرسة والمشاركة في متابعة أدائها وتقييمها .
- عقد لقاءات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير الأداء .
- العمل على توفير فرص النمو المهني للكوادر العاملة بالمدرسة لتحسين الأداء بالتعاون مع المعنيين .
- العمل على تلبية احتياجات المتعلمين التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية .
- الإشراف على عملية التقويم ، وتحليل النتائج وتنفيذ الخطط مع المعلم الأول لمساعدة المتعلمين الذين لديهم صعوبات تعلم وذلك بالتنسيق مع اللجنة المعنية .
- الإشراف على الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بمشاركة المجتمع المدرسي والمحلي .
- العمل على تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات بما يوثق الصلة بين المدرسة والمجتمع.

- تفعيل دور المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع والاستفادة من الإمكانيات المتاحة لرفع مستوى الأداء المدرسي .
 - المشاركة في تقويم المناهج الدراسية .
 - رفع تقرير نهاية كل فصل دراسي عن مستوى الأداء في المدرسة للمنطقة التعليمية .
 - الإشراف على سلامة المبنى المدرسي ، وحسن توظيفه ، وصيانته .
 - الإشراف على الأعمال المرتبطة بالحفاظ على نظافة البيئة المدرسية وصحتها .
 - تنفيذ اللوائح والأنظمة المدرسية .
 - متابعة كافة الجوانب المتعلقة بالأمر المالي للمدرسة .
 - المشاركة في وضع خطة التقييم الذاتي للأداء المدرسي ، وتنفيذها .
 - الإشراف على الجمعية التعاونية المدرسية للتأكد من الالتزام بالتعليمات الواردة، وتنظيم أوجه الصرف ، والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها .
 - إعداد التقارير السنوية لأداء العاملين بالمدرسة بالاشتراك مع الموجهين والمعلمين الأوائل.
 - تنمية المعارف المهنية ، وتعزيز خبراته العملية بالاطلاع الذاتي على كل جديد في مجال تخصصه ، والاستفادة من خبرات زملائه.
 - القيام بتقويم أدائه ذاتياً ، والعمل على رفع كفاءته .
 - العمل على غرس المبادئ والقيم السامية لدى الطلاب والحفاظ على أخلاقيات المهنة .
 - العمل على بناء العلاقات المنتجة ، وغرس روح الفريق والعمل الجماعي ، ونشر ثقافة التعاون بين كافة العاملين في المدرسة .
 - القيام بأية أعمال يكلف بها ذات صلة بعمله .
- يقضي معظم المدراء أوقاتهم في الواجبات الإدارية الروتينية حتى لا يجدوا الوقت المناسب الذي يسمح له بدراسة الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التربوية . وبما أن وظيفة المدرسة تربية وتعليم التلاميذ وفق أهداف المدرسة وهي في جوهرها عملية فنية تقوم على قواعد ومبادئ فنية ، وتصبح كل العمليات الإدارية والتنظيمية في خدمة الجانب الفني(مصطفى، ٢٠٠١، ١١٧، أسعد، ٢٠٠٥، ١٤٥) .

ثانيا : الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية :

لقد أجرت الراسبي ٢٠٠٧ دراسة بعنوان " تطوير أداء المعلم الأول فى مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان فى ضوء مدخل الإثراء الوظيفي" والتي هدفت البحث عن كيفية الاستفادة من مدخل الإثراء الوظيفي فى تطوير أداء المعلم الأول فى مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان، والتعرف إلى أهمية الإثراء الوظيفي في تطوير وظيفة المعلم الأول ، وبلغت عينة الدراسة (٦٠٣) معلم أول ومعلمة أولى ، ولقد إستخدمت الباحثة أداتين هما الإستبانة لكونها الأداة التي تتفق مع طبيعة المنهج الوصفي والمقابلة المفتوحة التي تهدف الى الاستفادة من خبرات أفراد العينة ولقد كانت من نتائجها : أن تقديرات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة من المعلمين الاوائل على المحاور الخمسة المتمثلة لأبعاد الإثراء الوظيفي الخمسة توجد فى واقع أداء المعلم الأول فى مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان بدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإجراءات المقترحة من أهمها إعادة العمل على تصميم وظيفة المعلم الأول وفقاً لمدخل الإثراء الوظيفي .

وأجرى بيت على سليمان, ٢٠٠٦ دراسة بعنوان : الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسى في ولاية صلالة بسلطنة عمان من منظور نظرية هيرزبيرج ،استهدفت معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الأساسى في ولاية صلالة بسلطنة عمان عن العوامل الصحية والدافعة من منظور نظرية هيرزبيرج وهل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين معلمي التعليم الأساسى لمستوى الرضا الوظيفي الدافعية والعوامل الصحية تعزى لمتغيرات (الجنس ، الخبرة ، المؤهل الدراسي ، الحلقة التعليمية) وقام الباحث باختيار عينه وبلغت (٢٨٥) معلم ومعلمة ، وكذلك تم تصميم أداة البحث وهي عبارة عن استبانة مكونة من ٣٠ فقرة ومنهج البحث المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج الآتية :

- غياب عدم الرضا عند معلمي التعليم الأساسى للعوامل الصحية ، ورضا عالي عند معلمي التعليم الأساسى للعوامل الدافعة ، وعدم وجود فروق داله إحصائيا بين معلمي التعليم الأساسى في مستوى الرضا الوظيفي للعوامل الدافعة ومستوى عدم الرضا للعوامل الصحية تعزى لمتغيرات (الخبرة ، المؤهل الدراسي ، الحلقة التعليمية) .

وأجرى عبد الحميد ، ٢٠٠٣ دراسة بعنوان : "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية" على عينة قوامها (٦٢) موظفاً . والأداة المستخدمة في الدراسة هي استبانة الدافعية للإنجاز أما بالنسبة للمنهج في الدراسة فهو المنهج الوصفي . جاءت النتائج لتشير إلى أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيده للذات وتقدمه في العمر ، في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر ، وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم .

أما دراسة الفوازن ، ٢٠٠٢ بعنوان " خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" ، والتي استهدفت التعرف على العلاقة بين خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإجهاد الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية كان متدنياً ، كما يرى العاملون بأن الأعمال التي يقومون بها تنسم بالأهمية وتنوع المهارات ، كما أن العمل يوفر لهم قدراً من الاستقلالية ويزودهم بمعلومات مرتدة عن كيفية أدائهم لأعمالهم ، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين جميع خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي ، وكذلك علاقة سلبية بين الخصائص الشخصية (العمر، المرتبة الوظيفية والخبرة) والإجهاد الوظيفي .

وجاءت دراسة همشري ، ٢٠٠٢ بعنوان " الإثراء الوظيفي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها " والتي استهدفت معرفة واقع الإثراء الوظيفي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها والمعوقات التي تقف دون تطبيق برنامج إثراء وظيفي فاعل في المكتبات المقصودة ، وقد كشفت النتائج أن درجة تقييم العاملين في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن لواقع الإثراء الوظيفي كانت ايجابية ولكنها غير مرتفعة ، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الجنس وخصائص العمل بأبعاده الخمسة .

وأجرى يوسف، ٢٠٠٠ دراسة بعنوان : "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية" على عينة قوامها (٥٦٧) فرداً موزعين على خمس وعشرين مؤسسة تعمل في القطاعات الحكومية والخاصة والمشاركة في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستهدفت الدراسة التعرف على مستوى الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات

المدروسة ، ومدى اختلاف مستويات الدافعية باختلاف الصفات الشخصية لهؤلاء العاملين. كذلك اختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الدافعية الداخلية من جهة وبين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى . كذلك اختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي . والمنهج الوصفي هو المتبع في الدراسة مع إستخدام الإستبانة في الدراسة .

جاءت نتائج الدراسة لتوضح وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي . كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي، والعمر، والخبرة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية ، والدخل الشهري .

وقام زين الدين، ٢٠٠٠ بدراسة بعنوان: "الدافعية للعمل لدى المدير السعودي من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية" على عينة من المديرين السعوديين استهدفت اختبار مدى صحة فروض نظرية "ابراهام مازلو" وذلك من أجل تحديد الحاجات الإنسانية غير المشبعة لديهم ، ثم تحديد أهم العوامل الدافعة التي تؤثر في سلوك المديرين . والمنهج الوصفي هو المتبع في الدراسة مع إستخدام الإستبانة في الدراسة . وقد جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى:

١- أن للبيئة المحيطة أثرها في تشكيل إدراك المديرين لأهمية الحاجات الإنسانية ومن ثم لأهم العوامل الدافعة للعمل . وإختلاف مستويات إشباع الحاجات حسب المستوى الوظيفي .

٢- اتفاق في وجهات النظر على ترتيب حاجات الذات ، وعدم الاتفاق على مستوى أهمية باقي الحاجات الإنسانية ، فهناك تباين واضح في هذا الترتيب يخالف التدرج الهرمي كما جاء به "مازلو".

وأجرى (التويجري، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان: "أهمية أولويات حاجات مازلو للتدرج الهرمي للموظفين في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة" استهدفت معرفة ترتيب الحاجات وفق أهميتها لدى عينة مكونة من (٢٣٦) موظفاً ، منها (١١٣) موظفاً سعودياً، و (١٢٣) موظفاً غير سعودي من الذين يعملون في منشآت وشركات في المملكة العربية السعودية . والمنهج الوصفي هو المتبع في الدراسة مع إستخدام الإستبانة في الدراسة .

جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى إختلاف ترتيب أهمية الحاجات بين المجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية . فقد رتبت المجموعة السعودية الحاجات وفقاً

لنظرية "ابراهيم مازلو" في تدرج الحاجات على النحو الآتي : تحقيق الذات، فالاحترام، ثم الإنتماء، ثم البقاء ، والأمن ، في حين رتبت المجموعة غير السعودية الحاجات لتبدأ بالحاجة إلى تحقيق الذات ، البقاء، الإنتماء ، الإحترام .

وأجرى عباينة ، ١٩٩٧ دراسة بعنوان " الإغناء الوظيفي فى الأجهزة الحكومية :دراسة ميدانية لمحافظة أربد فى الأردن" تناول فيها الباحث مفهوم الإثراء الوظيفي في المنظمات الحكومية في محافظة أربد في الأردن ومدى حاجة واستعداد تلك المنظمات لتطبيق هذا المفهوم ، وتم اختيار عينة عشوائية من المديرين ، ومساعدى المديرين ورؤساء الأقسام بلغت (١٧٤) فرداً ، أما بالنسبة الى منهجية المستخدمة فهي منهجية الأسلوب الوصفي ، وأما بالنسبة الى الأداة المستخدمة في هذه الدراسة فهي عبارة عن الاستبانة . ولقد أكد الباحث من خلال النتائج التي تم التوصل إليها إلى الحاجة الفعلية لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي بالرغم من وجود العديد من المعوقات ، كما أكدت الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والمستوى التعليمي والعمر والخبرة والحاجة لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ، وكان من أهم توصياتها : ضرورة التركيز على الدور البارز والرئيسي الذي تقوم به برامج التغيير ومنها برنامج الإثراء الوظيفي لتحقيق الأهداف الذاتية للفرد من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة اخرى .

دراسة (بدر ١٩٩٠) بعنوان " إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت : دراسة استكشافية" استهدفت معرفة مدى إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف ، وتشكل مجتمع الدراسة من الموظفين التنفيذيين بجامعة الكويت ، وبلغ حجم العينة (١٦٥) موظفاً، والأستبيان هو الأداة المستخدمة في الدراسة والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي . ولقد توصلت الدراسة إلى أن تصميم الوظائف على أساس التخصص الدقيق سوف يؤدي إلى نتائج سلبية من وجهة نظر العاملين ، وهذه النتائج هي الشعور بالملل وكراهيتهم للعمل والشعور بعدم أهميته والإحساس بعدم استغلال قدراتهم وعدم الاستقلال في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم ، وعدم اكتساب معرفة جديدة في العمل ، وعدم الشعور بتحمل المسؤولية ، وإن تصميم العمل على أساس الإثراء الوظيفي سوف يتغلب على تلك العقبات ، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة إعادة تصميم الوظائف على أساس الإثراء الوظيفي من قبل إدارة الجامعة مع الإستعانة بجهة استشارية لتنفيذ ذلك .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

ولقد أشار الشاويش أن هيرزبرغ أجرى (Herzberg, 1950) دراسة على عينة قوامها (٢٠٠) محاسب ومهندس استهدفت التعرف على الاتجاهات النفسية لأفراد عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نشرها في كتابه عام (١٩٥٩) منها أن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة Work Environment. كما توصلت الدراسة إلى أن رضا الفرد عن عمله عائد إلى العمل ذاته The work itself. وبالتالي فقد رأى "هرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما: الأولى: العوامل الوقائية Hygiene Factors، إذ يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد بل تمتع حالة عدم الرضا، وتتمثل العوامل الوقائية في سياسات الشركة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل المادية، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي. وتتمثل المجموعة الأخرى من العوامل في العوامل، الحافزة Motivational Factors، وترتبط بالعمل، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضى عند الأفراد. وقد أطلق "هرزبرغ" على هذه العوامل، "العوامل الإشباعية Satisfiers" وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها.

دراسة (Sari, 2004) وهي دراسة تحليلية للعوامل المسنولة عن الرضا الوظيفي والاحترق المهني لدى المعلمين في تركيا، وقد توصل إلى أن الإناث أكثر رضا عن وظائفهن مقارنة بالذكور، وأن المعلمين ذوي الخبرة الأطول لديهم أعباء انفعالية وميل للإكتئاب، وكذلك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي مقارنة بزملائهم ذوي سنوات الخبرة الأقل.

دراسة (Hill, ٢٠٠٤) التي أجريت بهدف تقصي وتحليل عوامل الرضا لدى مديري مدارس التعليم العام في أوهايو، إضافة إلى مدة الخدمة في العمل. وتوصلت إلى:

- يتمتع مديرو مدارس التعليم العام في أوهايو بدرجة عالية من الرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين الذكور والإناث و لمتغير العمر والمؤهل العملي والمرحلة الدراسية وعدد سنوات الخبرة على مستوى الرضا الوظيفي.

وأجرى (Hannabuss, 2000) دراسة استهدفت تطبيقات نظريات الدافعية ، فجاءت نتائجها لتشير إلى أن الوظائف التي تتيح لشاغليها فرصاً إضافية للعمل ، وتمنحهم راتباً مناسباً ، وتسمح لهم ببناء علاقات إنسانية في العمل هم أكثر دافعية ممن لا تتيح لهم وظائفهم ذلك .

الدراسة التي قام بها Bloom & Ruhl & Yorges 2000 بعنوان **تعزيز دافعية الطالب**: امتداد لنظرية وتطبيقات الإثراء الوظيفي والتي هدفت الى قياس نتائج الطلاب في تسع مواد في علم النفس التي تم إثرائها بإضافة أبعاد الإثراء الوظيفي . كما هدفت الى قياس التقدير الذاتي لدى الطلاب ومعدل غيابهم ودرجة رضاهم عن المادة ومستوى أدائهم . ولقد أسفرت الدراسة على عدة نتائج من أهمها أن المواد المثراء التي قدمت لأفراد العينة تتوفر فيها درجة عالية من التحفيز والتحدى وتقديم فرص تعلم مهارات ومعارف جديدة والطلبة يحتاجون هذه المواد لتوفير فرص النمو والتطور . كما أوصت الدراسة ضرورة إيجاد بعدي الاستقلالية والتغذية الراجعة في صفوف دراسية مختلفة ليعمل على تجويد وتحسين الأداء لدى الطلبة وتعميم استخدام نموذج أبعاد العمل على المواد الدراسية الأخرى .

دراسة (Ribbens, ٢٠٠٢) بعنوان : " مصادر الرضا للمعلمين القادة من منظور الإثراء الوظيفي " هدفت إلى تقصي دافعية المعلمين الذين يشغلون مواقع مختلفة في السلم الوظيفي وكما هدفت إلى التعرف الى المصادر الرضا الوظيفي بالنسبة للأدوار والمهام الوظيفية التي يمارسونها . ومن أهم نتائجها :

- المعلمين القادة كانوا يمتلكون شعور بالرغبة في التطور والنمو المهني ورغبة ورضا عن كل السياسات التي تنتهجها المدرسة ، كما أنهم يثمنون دور القيادة في المدرسة بوصفه عاملاً إضافياً في رضاهم الوظيفي ، أما المعلمون الآخرون فقد كانت رغبتهم قليلة في النمو المهني ويكتفون بالتحديات التي يواجهونها في الصفوف الدراسية ، ولديهم رغبة قليلة للوصول إلى دور قيادي في المدرسة .
- نموذج الإثراء الوظيفي أثبتت فاعليته في تفسير المهارات والاتجاهات التي يمتلكها القادة . إن أهم ما أوصت به الدراسة كالتالي : ضرورة تشجيع ظهور الصفات القيادية للمعلمين ، وضرورة إجراء دراسة حول موضوع الإثراء الوظيفي وما له من دور بارز في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

أجمعت الدراسات السابقة على الآتي :

- إن موضوع الإثراء الوظيفي موضوع مهم لما له من تأثير على تحسين العمل وزيادة الدافعية العاملين في الميادين المختلفة .
- إن تصميم العمل على أساس الإثراء الوظيفي سوف يتغلب على كثير من المصاعب وسيحقق للعاملين الشعور بالاستقلالية والحرية مع إكتساب المعارف والخبرات .
- التأكيد على أن زيادة الدافعية تأتي من خلال العوامل الجوهرية في تصميم العمل وليس العوامل الخارجية .
- الدراسات التي أجريت معظمها في الميادين الغير تربوية ونلاحظ قلة الدراسات التربوية .
- جاءت معظم الدراسات لتؤكد على أهمية إثراء الوظائف بسبب وجود عائد ملاحظ على الأداء وتحسينه مثل دراسة الراسبي (٢٠٠٧) و عباينة (١٩٩٧) وهمشري (٢٠٠٢) وبيت علي سليمان (٢٠٠٦) و Ribbens(2002) .
- أغلب الدراسات في المجال التربوي شملت المعلمين والطلاب واهتمت بقياس الدافعية وتمثلت في دراسة كل من عبد الحميد (٢٠٠٣) والبديري (٢٠٠٢) ويوسف (٢٠٠٠) وزين الدين (٢٠٠٠) ورفاعي (١٩٩٩) Hannabuss, 2000.
- وأضحت الدراسات أن هناك علاقة بين الإثراء الوظيفي وبعض المفاهيم الإدارية مثل التمكين والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي .
- وبعض الدراسات هدفت أن تتعرف على عوامل الرضا وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر والجنس والمؤهل مثل دراسة Sari, 2004 . Hill, 2004,

يوجد اختلافات عدة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث زمن إجراء الدراسة والبيئة واختلاف الأهداف التي تسعى الدراسة إليها والعينة . وتؤكد الدراسة على تقديم مقترحات من مديريين المدارس لمحافظة ظفار لإثراء وظيفة مديري مدارس محافظة ظفار للتعليم الأساسي .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرض خطوات الدراسة وعينة الدراسة وطريقة بناء الأداة ودلالة صدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات في استخلاص النتائج وتحليلها .

خطوات الدراسة :

لتنفيذ هذه الرسالة قامت الباحثة بالخطوات التالية :

- ١- تحديد الإطار العام للدراسة ويحتوي على المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها و حدودها و مصطلحاتها .
- ٢- تحديد الإطار النظري للدراسة ، متضمناً مدخل الإثراء الوظيفي من حيث مفهومه ، ونظريات الدوافع المرتبطة به وأبعاده ومبادئه ، والعوامل المؤثرة على نجاحه وخطوات تطبيقه والمشكلات التي تواجه تطبيقه وعلاقته ببعض المتغيرات ، وطبيعة وظيفة مدير المدرسة من حيث مفهومها والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) والتعقيب على هذه الدراسات .
- ٣- الدراسة الميدانية لواقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وذلك ببناء أداة الدراسة وهي إستبانة تستند الى أبعاد الإثراء الوظيفي الواردة في الأدبيات ومن ثم التأكد من صحتها وصدقها ثم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها .
- ٤- استخلاص الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ووضع إجراءات مقترحة وتوصيات لإثراء وظيفة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار .

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع بوصف ظواهره وصفاً دقيقاً ، للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس وذلك نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس الحكومية والخاصة للتعليم الأساسي بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (١٦٠) مديراً ، خلال العام ٢٠١٢/٢٠١٣ م حسب الإحصاءات الواردة في المديرية العامة للتربية والتعليم بولاية صلالة (المديرية العامة للتربية والتعليم ٢٠١٢-٢٠١٣) ، كما في الجدول رقم (١) .

جدول (١)

توزيع عينة مجتمع الدراسة حسب المدارس والمديرين

المدارس	عدد المديرين	النسبة
الحكومية	١٣٨	٩٧.٩
الخاصة	١٩	١٢.١
المجموع	١٥٧	%١٠٠

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تألفت من (١٥٧) مديراً بنسبة (٩٣ %) من مجتمع الدراسة والجدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها .

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدرسة والنوع والعمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات التغير	عدد المديرين	النسبة
المدرسة	حكومية	١٣٨	٨٧.٩
	خاصة	١٩	١٢.١
النوع	ذكور	٨٤	٥٣.٥
	إناث	٧٣	٤٦.٥
العمر	٢٥ سنة فأقل		
	٢٦ - ٣٥ سنة	٥٨	٣٦.٩
	٣٦ - ٤٤ سنة	٨٠	٥١.٠
المؤهل الدراسي	ثانوية		
	دبلوم	٢١	١٣.٤
	بكالوريوس	١١٤	٧٢.٦
	ماجستير	٢٢	١٤.٠
	دكتورة		
سنوات الخبرة	من ١-٥ سنة	٦١	٣٨.٩
	من ٦-١٠ سنة	٣٣	٢١.٠
	من ١١-١٤ سنة	٣١	١٩.٧
	١٥ سنة فأكثر	٣٢	٢٠.٤

متغيرات الدراسة :

(أ) المتغيرات المستقلة : تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة الآتية :

- النوع وله مستويان : ذكر ، أنثى .
- المدرسة ولها مستويان : حكومية، خاصة .
- العمر وله أربع مستويات : ٢٥ سنة فأقل، ٢٦- ٣٥ سنة، ٣٦- ٤٤ سنة ، ٤٥ سنة فأكثر .
- المؤهل الدراسي وله خمس مستويات: ثانوية ، دبلوم، بكالوريوس ، ماجستير، دكتوراة .
- سنوات الخبرة ولها أربع مستويات: من ١-٥ سنة، من ٦-١٠ سنة، من ١١-١٤ سنة، ١٥ سنة فأكثر .

(ب) المتغير التابع : ويمثل مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ، وفقاً لمحاور أداة الدراسة (تنوع المهام – تحديد أو تمييز المهام – أهمية المهام – الإستقلالية – التغذية الراجعة) .

أداة الدراسة :

لقد تم استخدام إستبانة لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة الحالية :
تمثلت أداة الدراسة في استبيان أعدته الباحثه استناداً إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية سواء في المجالات التربوية أو المجالات غير التربوية .
وفي ضوء ذلك تم إنشاء استبانة تضمنت (٥٣) فقرة موزعة على خمسة محاور تتمثل في : (ملحق/1,2)

- تنوع المهام ، ويتكون من (٩) فقرات .
- تحديد أو تمييز المهام ، ويتكون من (١٠) فقرات .
- أهمية المهام ، ويتكون من (١٠) فقرات .
- الإستقلالية ، ويتكون من (١٢) فقرة .
- التغذية الراجعة ، ويتكون من (١٢) فقرة .

صدق الأداة :

بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية ، تم التحقق من صدقها ، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق/) بلغ إجمالي عددهم (١٢) محكماً من ذوي الخبرة والمختصين في هذا المجال ، وذلك لإبداء رأيهم في كل فقرة من فقرات الإستبانة وذلك من حيث الصياغة اللغوية ، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي صممت لقياسه ، وتم الأخذ بآراء المحكمين بنسبة (٩٠%)، حتى أصبحت في صورتها النهائية (ملحق/٢) .

ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل ثبات الإستبانة بإستخدام معامل كرونباخ للاتساق الداخلي للفقرات ، وبلغ (٠,٧٥)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها في تطبيق الإستبانة على عينة البحث ، ويوضح ذلك الجدول رقم (٣) ، وبذلك أصبحت الإستبانة في صورتها النهائية .

جدول (٣)

معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
تنوع المهام	٩	٠,٩٠
تحديد أو تمييز المهام	١٠	٠,٨٧
أهمية المهام	١٠	٠,٩١
الاستقلالية	١٢	٠,٨٤
التغذية الراجعة	١٢	٠,٨٨
الاستبانة ككل	٥٣	٠,٨٩

المعالجات الإحصائية

ولأغراض تحليل البيانات ، اعتمد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات ، وقد تعرف

مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي حسب المحك التالي :

- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1.5) يكون مستوى الإثراء الوظيفي منخفضاً جداً.

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (1.5-2.49) يكون مستوى الإثراء الوظيفي منخفضاً.

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.5-3.49) يكون مستوى الإثراء الوظيفي متوسطاً.

- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3.5-4.49) يكون مستوى الإثراء الوظيفي مرتفعاً.

- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (4.5) يكون مستوى الإثراء الوظيفي مرتفعاً جداً.

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (١٦)، للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وذلك باستخدام المعالجات التالية :

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لوصف العينة.
- استخدام اختبار ت (Independent Sample T-Test) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في النوع، والمدرسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة ترجع للعمر، والمؤهل الدراسي ، وسنوات الخبرة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد الثبات (Cronbach Alpha) للتأكد من أن المقياس يعد صالحاً لو أعيد استخدامه مرة أو مرات أخرى ويعطي نفس النتائج .
- اختبار شيفه (Scheffe test) للكشف عن اتجاه الفروق .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج تطبيق الاستبيان ، التي تجيب على السؤال الأول والثاني الثالث وذلك حسب تسلسل أسئلتها على النحو الآتي :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:-

" ما واقع الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين في تلك المدارس ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الممثلة لاستبانة الإثراء الوظيفي ، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لتقدير درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين .

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر استبانة الإثراء الوظيفي ، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي لجميع محاور الاستبانة ، والجدول رقم (١) يوضح ذلك .

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر استبانة الإثراء الوظيفي مرتبةً تنازلياً

الرتبة	المحور/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تنوع المهام	3.99	0.75	مرتفع
٢	أهمية المهام	3.75	0.55	مرتفع
٣	تحديد أو تمييز المهام	3.74	0.59	مرتفع
٤	التغذية الراجعة	3.62	0.67	مرتفع
٥	الاستقلالية	3.36	0.63	متوسط

يبين الجدول رقم (١) أن المتوسطات الحسابية للمحاور بشكل عام تراوحت بين (3.99-3.36)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى درجة الإثراء مرتفعة و متوسطة للمديرين على هذه المحاور، ولم يحصل أي محور على مستوى إثراء وظيفي مرتفع جداً أو منخفض أو منخفض جداً للمديرين على هذه المحاور .

ويلاحظ أيضاً من الجدول رقم (١) أن محور " تنوع المهام " حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.99) والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع للمديرين على هذا المحور، وتلاه محور "أهمية المهام" ثم محور " تحديد أو تمييز المهام " ثم محور " التغذية الراجعة"، واللذان يشيران أيضاً إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع للمديرين على هذه المحاور .أما أدنى قيمة في المتوسطات حصل عليها محور "الاستقلالية" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.36) والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي متوسط للمديرين على هذا المحور .

ويشير الجدول رقم (٢) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي ، لجميع فقرات استبانة الإثراء الوظيفي ، مرتبة تنازلياً لجميع فقرات الاستبانة.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لجميع فقرات الاستبانة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	مهامي في وظيفتي الحالية متنوعة	4.38	0.80	مرتفع
٢	يتطلب عملي مهارات أحتاج إلى اكتسابها	4.38	4.16	مرتفع
٣	أشعر بأهمية ما أقوم به من مهام	4.25	0.77	مرتفع
٤	أراعي رغبات وحاجات جميع العاملين بالمدرسة	4.13	0.73	مرتفع
٥	المهارات التي أمتلكها تتناسب مع عملي الوظيفي	4.11	0.82	مرتفع
٦	مهامي التي أقوم بها تتطلب الإبداع	4.11	0.93	مرتفع
٧	أتعلم الجديد في عملي وبشكل مستمر	4.11	0.85	مرتفع
٨	أستغل كافة قدراتي لأداء كل جزء من أجزاء الوظيفة التي أمارسها	4.09	0.90	مرتفع
٩	لدي القدرة على تقييم أدائي ذاتياً	4.04	2.49	مرتفع
١٠	تعتبر طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المدرسة ككل	3.99	0.90	مرتفع

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١١	تمنحني مهامي الحالية فرصة التقدم مهنياً	3.98	0.94	مرتفع
١٢	يشعر المعلمون في المدرسة بأهمية المهام التي أقوم بها	3.96	0.84	مرتفع
١٣	المهام التي أقوم بها مرتبطة مع بعضها البعض	3.94	0.92	مرتفع
١٤	أستطيع القيام بعملتي اليومي من بداية الدوام وحتى نهايته	3.90	1.06	مرتفع
١٥	تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين	3.90	0.90	مرتفع
١٦	يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر	3.89	0.85	مرتفع
١٧	تأديتي لمهامي تتيح لي الفرصة للتعبير عن طاقاتي و رغباتي الكامنة وتفعيلها	3.87	1.04	مرتفع
١٨	أقوم بعمل محفز ومشجع ويثير التحدي	3.83	0.88	مرتفع
١٩	ألتزم بأداء المهام كما هي محددة	3.82	0.92	مرتفع
٢٠	هناك ثقة كبيرة من قبل الموجهين الإداريين تجاه أدائي لمهامي	3.80	1.00	مرتفع
٢١	يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها	3.78	1.02	مرتفع
٢٢	لي الحرية في ترتيب عملي كما أراه مناسباً	3.78	3.38	مرتفع
٢٣	يتم تقييم نتائج ادائي لمهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام	3.77	0.79	مرتفع
٢٤	هناك تحديد واضح لمستويات المهام التي أقوم بها	3.76	0.96	مرتفع
٢٥	طبيعة عملي تزودني بمعلومات واضحة حول أدائي	3.75	0.92	مرتفع
٢٦	يشجعني المعلمون على تأدية عمل جيد	3.71	0.80	مرتفع
٢٧	يتيح لي الموجهون الإداريون الحرية في جدولة عملي وتحديد إجراءاته	3.70	0.88	مرتفع
٢٨	تتاح لي الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامي	3.70	2.54	مرتفع
٢٩	يثنى الموجهون الإداريون على أدائي عندما أجيد تأديته وبشكل مستمر	3.69	0.88	مرتفع
٣٠	يثق الموجهون الإداريون في آرائي وأفكاري عند تنفيذ مهامي	3.67	0.92	مرتفع
٣١	تتوفر لي فرصة التخطيط والتنفيذ والسيطرة الكاملة على العمل الذي أقوم به	3.64	0.91	مرتفع
٣٢	تتيح لي ظروف العمل الملائمة تأدية مهامي بكفاءة	3.54	0.96	مرتفع
٣٣	أشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالي	3.54	0.98	مرتفع
٣٤	يناقشني الموجهون الإداريون في أخطاء العمل لمعرفة أساليب الأداء الجيد	3.48	0.95	متوسط

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣٥	أحصل على تقدير كاف من قبل الموجهين الإداريين عن أدائي لمهامي	3.47	0.80	متوسط
٣٦	يزودني الموجهون الإداريون بمعلومات كافية حول أدائي	3.46	0.94	متوسط
٣٧	أشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالي	3.46	1.02	متوسط
٣٨	أحصل على الكثير من التعليمات المرتبطة بأداء مهامي	3.46	0.98	متوسط
٣٩	يساهم المجتمع المحلي بتزويدي بمعلومات حول مستوى أدائي	3.45	0.98	متوسط
٤٠	يساعدني الموجهون الإداريون في التعرف على نقاط الضعف في أدائي بشكل مستمر	3.45	0.89	متوسط
٤١	هناك تشابه في مهام وظيفتي الحالية ومهام الوظائف الأخرى	3.43	1.06	متوسط
٤٢	أشعر أنى موضع اهتمام الموجهين الإداريين من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي	3.42	1.02	متوسط
٤٣	هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء مهامي	3.39	1.17	متوسط
٤٤	تتوفر لي الفرصة للمبادرة والحرية في أداء المهام	3.39	0.97	متوسط
٤٥	يساعدني الموجهون الإداريون على وضع وتحديد أهداف الوظيفة التي أقوم بها	3.39	0.97	متوسط
٤٦	أقوم بمهامي مستقلة عن بعضها البعض	3.36	1.06	متوسط
٤٧	الصلاحيات الممنوحة لي للقيام بمهامي كافية	3.34	1.07	متوسط
٤٨	أحصل على تقدير كاف عن أدائي لمهام عملي	3.25	1.17	متوسط
٤٩	أشعر برقابة شديدة أثناء تأدية عملي	3.11	1.13	متوسط
٥٠	يوفر لي الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي	3.10	1.03	متوسط
٥١	يتدخل الموجهون الإداريون بدرجة كبيرة في عملي	2.97	1.07	متوسط
٥٢	الموجهون الإداريون غير مستعدين لسماع اقتراحاتي	2.90	1.09	متوسط
٥٣	يؤخذ برأيي من قبل الموجهين الإداريين في عملية نقل المعلمين والمديرات	2.67	1.29	متوسط
	المتوسط الكلي/العام	3.67	0.478	مرتفع

يبين الجدول رقم (٢) أن المتوسط الكلي/ العام لفقرات استبانة الإثراء الوظيفي بلغ (3.67)، وحسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى أن درجة الإثراء الوظيفي مرتفع لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة

عمان ، وأن المتوسطات الحسابية لفقرات استبانة الإثراء الوظيفي بشكل عام تراوحت بين (4.38- 2.67) ، وتشير هذه النتيجة إلى تفاوت درجة تقدير الإثراء لدى المديرين على فقرات الاستبانة بين حيث تراوحت بين المرتفع والمتوسط ، ، حيث كان مستوى الإثراء الوظيفي لدى المديرين مرتفعاً على (٣٣) فقرة هي :

مهامي في وظيفتي الحالية متنوعة ، يتطلب عملي مهارات أحتاج إلى اكتسابها ، أشعر بأهمية ما أقوم به من مهام ، أراعي رغبات وحاجات جميع العاملين بالمدرسة ، المهارات التي أمتلكها تتناسب مع عملي الوظيفي ، مهامتي التي أقوم بها تتطلب الإبداع ، أتعلم الجديد في عملي وبشكل مستمر، أستغل كافة قدراتي لأداء كل جزء من أجزاء الوظيفة التي أمارسها، لدى القدرة على تقييم أدائي ذاتياً ، تعتبر طبيعة مهامتي ذات أهمية لتحقيق أهداف المدرسة ككل، تمنحني مهامي الحالية فرصة التقدم مهنياً ، يشعر المعلمون في المدرسة بأهمية المهام التي أقوم بها ، المهام التي أقوم بها مرتبطة مع بعضها البعض ، أستطيع القيام بعمل يومي من بداية الدوام وحتى نهايته ، تؤثر مهامتي بشكل واضح على مهام الآخرين ، يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر، تأديتي لمهامي تتيح لي الفرصة للتعبير عن طاقاتي ورغباتي الكامنة وتفعيلها ، أقوم بعمل محفز ومشجع ويثير التحدي ، ألتزم بأداء المهام كما هي محددة ، هناك ثقة كبيرة من قبل الموجهين الإداريين تجاه أدائي لمهامي ، يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها ، لي الحرية في ترتيب عملي كما أراه مناسباً ، يتم تقييم نتائج أدائي لمهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام ، هناك تحديد واضح لمستويات المهام التي أقوم بها ، طبيعة عملي تزودني بمعلومات واضحة حول أدائي ، يشجعني المعلمون على تأدية عمل جيد ، يتيح لي الموجهون الإداريون الحرية في جدولة عملي وتحديد إجراءاته ، تتاح لي الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامي ، يثني الموجهون الإداريون على أدائي عندما أجد تأديته وبشكل مستمر، يثق الموجهون الإداريون في آرائ وأفكاري عند تنفيذ مهامتي ، تتوفر لي فرصة التخطيط والتنفيذ والسيطرة الكاملة على العمل الذي أقوم به ، تُتيح لي ظروف العمل الملائمة تأدية مهامتي بكفاءة ، أشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالي . بينما كان مستوى الإثراء الوظيفي لدى المديرين متوسطاً على (٢٠) فقرة من الاستبانة، وهي باقي الفقرات.

- النتائج المتعلقة بالمحور الأول (تنوع المهام) :

يبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لإستجابات المديرين من وجهة نظرهم وفقاً لمحور تنوع المهام.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور
تنوع المهام مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	مهامي في وظيفتي الحالية متنوعة	4.38	0.80	مرتفع
٢	يتطلب عملي مهارات أحتاج إلى اكتسابها	4.38	4.16	مرتفع
٣	المهارات التي أمتلكها تتناسب مع عملي الوظيفي	4.11	0.82	مرتفع
٤	مهامي التي أقوم بها تتطلب الإبداع	4.11	0.93	مرتفع
٥	أتعلم الجديد في عملي وبشكل مستمر	4.11	0.85	مرتفع
٦	تمنحني مهامي الحالية فرصة التقدم مهنياً	3.98	0.94	مرتفع
٧	تأديتي لمهامي تتيح لي الفرصة للتعبير عن طاقاتي ورغباتي الكامنة وتفعيلها	3.87	1.04	مرتفع
٨	أقوم بعمل محفز ومشجع ويثير التحدي	3.83	0.88	مرتفع
٩	يوفر لي الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي	3.10	1.03	متوسط

يبين الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لمحور " تنوع المهام " تراوحت بين (3.10-4.38) ، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى مستوى مرتفع لدرجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا فقرة " يوفر لي الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي " نالت على مستوى إثراء وظيفي متوسط للمديرين .

- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (تميز أو تحديد المهام):-

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لاستجابات المديرين من وجهة نظرهم وفقاً لمحور تميز أو تحديد المهام.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور تمييز أو تحديد المهام مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	أستغل كافة قدراتي لأداء كل جزء من أجزاء الوظيفة التي أمارسها	4.09	0.90	مرتفع
٢	المهام التي أقوم بها مرتبطة مع بعضها البعض	3.94	0.92	مرتفع
٣	أستطيع القيام بعملى اليومى من بداية الدوام وحتى نهايته	3.90	1.06	مرتفع
٤	يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر	3.89	0.85	مرتفع
٥	ألتزم بأداء المهام كما هي محددة	3.82	0.92	مرتفع
٦	يوجد توصيف وظيفى واضح للمهام التي أقوم بها	3.78	1.02	مرتفع
٧	هناك تحديد واضح لمستويات المهام التي أقوم بها	3.76	0.96	مرتفع
٨	هناك تشابه في مهام وظيفتي الحالية ومهام الوظائف الأخرى	3.43	1.06	متوسط
٩	هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء مهامي	3.39	1.17	متوسط
١٠	أقوم بمهامي مستقلة عن بعضها البعض	3.36	1.06	متوسط

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور " تمييز أو تحديد المهام " تراوحت بين (3.36-4.09) ، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى درجة تقدير مرتفع للمديرين على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا ثلاث فقرات هي " هناك تشابه فى مهام وظيفتي الحالية ومهام الوظائف الأخرى " ، " هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء مهامي " ، " أقوم بمهامي مستقلة عن بعضها البعض " ، حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (3.36, 3.39, 3.43) والذي يشير إلى درجة إثراء وظيفي متوسط للمديرين على هذه الفقرات .

- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (أهمية المهام) :-

يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لاستجابات المديرين من وجهة نظرهم وفقاً لمحور أهمية المهام .

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور
أهمية المهام مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	أشعر بأهمية ما أقوم به من مهام	4.25	0.77	مرتفع
٢	أراعي رغبات وحاجات جميع العاملين بالمدرسة	4.13	0.73	مرتفع
٣	تعتبر طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المدرسة ككل	3.99	0.90	مرتفع
٤	يشعر المعلمون في المدرسة بأهمية المهام التي أقوم بها	3.96	0.84	مرتفع
٥	تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين	3.90	0.90	مرتفع
٦	يثق الموجهون الإداريون في آرائ وأفكاري عند تنفيذ مهامي	3.67	0.92	مرتفع
٧	تتيح لي ظروف العمل الملائمة تأدية مهامي بكفاءة	3.54	0.96	مرتفع
٨	أشعر أني موضع اهتمام الموجهين الإداريين من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي	3.42	1.02	متوسط
٩	يساعدني الموجهون الإداريون على وضع وتحديد أهداف الوظيفة التي أقوم بها	3.39	0.97	متوسط
١٠	أحصل على تقدير كاف عن أدائي لمهام عملي	3.25	1.17	متوسط

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "أهمية المهام" تراوحت بين (3.25-4.25) ، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى تفاوت درجات تقدير الإثراء لدى المديرين على فقرات هذا المحور . حيث كان درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين مرتفعاً على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا ثلاث فقرات هي " أشعر أني موضع اهتمام الموجهين الإداريين من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملتي " ، " يساعدني الموجهون الإداريون على وضع وتحديد أهداف الوظيفة التي أقوم بها " ، " أحصل على تقدير كاف عن أدائي لمهام عملي " ، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على الترتيب (3.25, 3.39, 3.42) والذي يشير إلى درجة إثراء وظيفي متوسط للمديرين على هذه الفقرات .

- النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (الاستقلالية):-

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لاستجابات المديرين من وجهة نظرهم وفقاً لمحور الاستقلالية.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور
الاستقلالية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	هناك ثقة كبيرة من قبل الموجهين الإداريين تجاه أدائي لمهامي	3.80	1.00	مرتفع
٢	لي الحرية في ترتيب عملي كما أراه مناسباً	3.78	3.38	مرتفع
٣	يتيح لي الموجهون الإداريون الحرية في جدولة عملي وتحديد إجراءاته	3.70	0.88	مرتفع
٤	تتوفر لي فرصة التخطيط والتنفيذ والسيطرة الكاملة على العمل الذي أقوم به	3.64	0.91	مرتفع
٥	أشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالي	3.54	0.98	مرتفع
٦	يتيح لي الموجهون الإداريون مسئولية اتخاذ القرار في مواقف العمل دون الرجوع إليهم	3.46	1.02	متوسط
٧	تتوفر لي الفرصة للمبادرة والحرية في أداء المهام	3.39	0.97	متوسط
٨	الصلاحيات الممنوحة لي للقيام بمهامي كافية	3.34	1.07	متوسط
٩	أشعر برقابة شديدة أثناء تأدية عملي	3.11	1.13	متوسط
١٠	يتدخل الموجهون الإداريون بدرجة كبيرة في عملي	2.97	1.07	متوسط
١١	الموجهون الإداريون غير مستعدين لسماع اقتراحاتي	2.90	1.09	متوسط
١٢	يؤخذ برأيي من قبل الموجهين الإداريين في عملية نقل المعلمين والمديرات	2.67	1.29	متوسط

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "الاستقلالية" تراوحت بين (2.67-3.80) ، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى تفاوت درجات تقدير الإثراء لدى المديرين على فقرات هذا المحور . حيث كان درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين مرتفعاً على خمس فقرات ، هي : " هناك ثقة كبيرة من قبل الموجهين الإداريين تجاه أدائي لمهامي "، " لي الحرية في ترتيب عملي كما أراه مناسباً "، " يتيح لي الموجهون الإداريون الحرية في جدولة عملي وتحديد إجراءاته "، " تتوفر لي فرصة التخطيط والتنفيذ والسيطرة الكاملة على العمل الذي أقوم به"، " أشعر

باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالي". بينما كان درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين متوسطاً على (٦) فقرات ، وهي : " يتيح لي الموجهون الإداريون مسؤولية اتخاذ القرار في مواقف العمل دون الرجوع إليهم " ، " تتوفر لي الفرصة للمبادرة والحرية في أداء المهام" ، " الصلاحيات الممنوحة لي للقيام بمهامي كافية" ، " أشعر برقابة شديدة أثناء تأدية عملي" ، " يتدخل الموجهون الإداريون بدرجة كبيرة في عملي" ، " الموجهون الإداريون غير مستعدين لسماع اقتراحاتي" ، " يؤخذ برأيي من قبل الموجهين الإداريين في عملية نقل المعلمين والمديرات" ، حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (2.67, 2.90, 2.97, 3.11, 3.34, 3.39, 3.46) .

- النتائج المتعلقة بالمحور الخامس (التغذية الراجعة):-

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لإستجابات المديرين من وجهة نظرهم وفقاً لمحور التغذية الراجعة

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير الإثراء الوظيفي لفقرات محور التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	لدي القدرة على تقييم أدائي ذاتياً	4.04	2.49	مرتفع
٢	يتم تقييم نتائج أدائي لمهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام	3.77	0.79	مرتفع
٣	طبيعية عملي تزودني بمعلومات واضحة حول أدائي	3.75	0.92	مرتفع
٤	يشجعني المعلمون على تأدية عمل جيد	3.71	0.80	مرتفع
٥	تتاح لي الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامي	3.70	2.54	مرتفع
٦	يثنى الموجهون الإداريون على أدائي عندما أجيد تأديته وبشكل مستمر	3.69	0.88	مرتفع
٧	يناقشني الموجهون الإداريون في أخطاء العمل لمعرفة أساليب الأداء الجيد	3.48	0.95	متوسط
٨	أحصل على تقدير كاف من قبل الموجهين الإداريين عن أدائي لمهامي	3.47	0.80	متوسط
٩	يزودني الموجهون الإداريون بمعلومات كافية حول أدائي	3.46	0.94	متوسط
١٠	أحصل على الكثير من التعليمات المرتبطة بأداء مهامي	3.46	0.98	متوسط
١١	يساهم المجتمع المحلي بتزويدي بمعلومات حول مستوى أدائي	3.45	0.98	متوسط
١٢	يساعدني الموجهون الإداريون في التعرف على نقاط الضعف في أدائي بشكل مستمر	3.45	0.89	متوسط

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "التغذية الراجعة" تراوحت بين (3.45-4.04)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى تفاوت درجات تقدير الإثراء لدى المديرين على فقرات هذا المحور.

حيث كانت درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين مرتفعاً على ست فقرات، هي: " لدي القدرة علي تقييم أدائي ذاتياً"، " يتم تقييم نتائج ادائي لمهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام"، " طبيعة عملي تزودني بمعلومات واضحة حول أدائي"، " يشجعني المعلمون على تأدية عمل جيد"، " تتاح لي الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامي"، " يثني الموجهون الإداريون على أدائي عندما أجد تأديته وبشكل مستمر". بينما كانت درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين متوسطاً على ست فقرات في هذا المحور، هي " يناقشني الموجهين الإداريين في أخطاء العمل لمعرفة أساليب الأداء الجيد"، " أحصل على تقدير كافٍ من قبل الموجهون الإداريون عن أدائي لمهامي"، " يزودني الموجهون الإداريون بمعلومات كافية حول أدائي"، " أحصل على الكثير من التعليمات المرتبطة بأداء مهامي"، " يساهم المجتمع المحلي بتزويدي بمعلومات حول مستوى أدائي"، " يساعدني الموجهون الإداريون في التعرف على نقاط الضعف في أدائي بشكل مستمر".

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:-

ينص السؤال الثالث على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) ≥ 0.05 في درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات: (النوع، المدرسة، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)؟"

النتائج المتعلقة بأثر متغير النوع:-

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) لكل من المديرين الذكور والإناث، واستخدم اختبار "ت" (T-Test) لمعرفة طبيعة الفروق في الإثراء الوظيفي للمديرين وفقاً لمتغير النوع. والجدول (٨) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (٨)

نتائج اختبار (ت) لمعرفة طبيعة الفروق في الإثراء الوظيفي للمديرين وفقاً لمتغير النوع

المحور/ البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
تنوع المهام	ذكور	84	3.92	0.58	155	1.126	0.46
	إناث	73	4.06	0.90			
أهمية المهام	ذكور	84	3.78	0.60	155	0.941	0.97
	إناث	73	3.69	0.59			
تحديد أو تمييز المهام	ذكور	84	3.75	0.56	155	0.021	0.77
	إناث	73	3.75	0.55			
الاستقلالية	ذكور	84	3.68	0.71	155	1.129	0.99
	إناث	73	3.55	0.60			
التغذية الراجعة	ذكور	84	3.42	0.54	155	1.236	0.65
	إناث	73	3.29	0.71			
البعد الكلي (الدرجة الكلية)	ذكور	84	3.71	0.47	155	0.546	0.60
	إناث	73	3.67	0.50			

* دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (٨) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرين (الذكور) على محور "تنوع المهام" (3.92) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرات (الإناث) على نفس المحور ولكن بقيمة أعلى وصلت إلى (4.06) تقريباً . وبالرجوع للجدول (٨) نجد أن الفروق بين المتوسطين غير دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث بلغت قيمة "ت" (1.126). ويوضح أيضاً الجدول (٨) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرين (الذكور) على محور "أهمية المهام" يساوي (3.78) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرات (الإناث) على نفس المحور ولكن بقيمة أقل

وصلت إلى (3.69) تقريباً. وبالرجوع للجدول (١١) نجد أن الفروق بين المتوسطين غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة "ت" (0.941).

ويلاحظ كذلك من الجدول (٨) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرين (الذكور) على محور "تحديد أو تمييز المهام" يساوي (3.75) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرات (الإناث) على نفس المحور وصلت إلى (3.75) تقريباً. وبالرجوع للجدول (٨) نجد أن الفروق بين المتوسطين غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة "ت" (0.021) ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المديرين الذكور والإثراء الوظيفي لدى المديرات الإناث على محور "تحديد أو تمييز المهام". ويلاحظ أيضاً من الجدول (٨) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرين (الذكور) على محور "الاستقلالية" يساوي (3.68) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي للمديرات (الإناث) ولكن بقيمة أقل وصلت إلى (3.55) تقريباً، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المديرين الذكور والإثراء الوظيفي لدى المديرات الإناث على محور "الاستقلالية".

كما يلاحظ كذلك من الجدول (٨) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرين (الذكور) على محور "التغذية الراجعة" يساوي (3.42) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى متوسط الإثراء الوظيفي لدى المديرات (الإناث) على نفس المحور يساوي (3.29) تقريباً ، لكن أقل قليلاً ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المديرين الذكور والإثراء الوظيفي لدى المديرات الإناث على محور "التغذية الراجعة"، حيث بلغت قيمة "ت" (1.236) . ويلاحظ أيضاً من الجدول (٨) أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين (الذكور) على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة يساوي (3.71) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي للمديرات (الإناث) ولكن بقيمة أقل وصلت إلى (3.67) تقريباً ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المديرين الذكور والإثراء الوظيفي لدى المديرات الإناث على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة ، حيث بلغت قيمة "ت" (0.546).

النتائج المتعلقة بأثر متغير المدرسة :-

جدول (٩)

نتائج اختبار (ت) لمعرفة طبيعة الفروق في الإثراء الوظيفي للمديرين وفقاً لمتغير المدرسة

المحور/ البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
تنوع المهام	حكومية	138	3.96	0.77	155	1.428	0.47
	خاصة	19	4.22	0.48			
أهمية المهام	حكومية	138	3.71	0.62	155	1.740	0.01
	خاصة	19	3.96	0.33			
تحديد أو تمييز المهام	حكومية	138	3.72	0.56	155	1.941	0.41
	خاصة	19	3.98	0.47			
التغذية الراجعة	حكومية	138	3.29	0.55	155	4.006	0.22
	خاصة	19	3.87	0.86			
الإستقلالية	حكومية	138	3.60	0.68	155	1.074	0.44
	خاصة	19	3.77	0.55			
البعد الكلي (الدرجة الكلية)	حكومية	138	3.65	0.48	155	2.667	0.28
	خاصة	19	3.96	0.39			

* دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول رقم (٩) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية على محور "تنوع المهام" يساوي (3.96) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على نفس المحور ولكن بقيمة أعلى وصلت إلى (4.22) تقريباً. وبالرجوع للجدول (٩) نجد أن الفروق بين المتوسطين غير دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث بلغت قيمة "ت" (1.428). ويوضح أيضاً الجدول رقم (٩) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية على محور "أهمية المهام" يساوي (3.71) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على نفس المحور

ولكن بقيمة أعلى وصلت إلى (3.96) تقريباً. وبالرجوع للجدول (٩) نجد أن الفروق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة "ت" (0.740) .

ويلاحظ كذلك من الجدول (٩) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية على محور "تحديد أو تمييز المهام" يساوي (3.72) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على نفس المحور وصلت إلى (3.98) تقريباً .

وبالرجوع للجدول (٩) نجد أن الفروق بين المتوسطين غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة "ت" (1.941) ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية والإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على محور "تحديد أو تمييز المهام" . ويلاحظ أيضاً من الجدول (٩) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية على محور "الاستقلالية" تساوي (3.60) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي للمدارس الخاصة ولكن بقيمة أعلى وصلت إلى (3.77) تقريباً ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية والإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على محور "الاستقلالية" .

كما يلاحظ كذلك من الجدول (٩) أن متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية على محور "التغذية الراجعة" يساوي (3.29) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى متوسط الإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على نفس المحور (3.87) تقريباً ، لكن أقل قليلاً ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية والإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على محور "التغذية الراجعة" ، حيث بلغت قيمة "ت" (4.006) . ويلاحظ أيضاً من الجدول (٩) أن متوسط الإثراء الوظيفي للمدارس الحكومية على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة (3.65) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي للمدارس الخاصة ولكن بقيمة أعلى وصلت إلى (3.96) تقريباً ، حيث بلغت قيمة "ت" (2.667) ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإثراء الوظيفي لدى المدارس الحكومية والإثراء الوظيفي لدى المدارس الخاصة على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة.

النتائج المتعلقة بأثر متغير العمر للمديرين :

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير العمر، والجدول (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإثراء الوظيفي للمديرين على محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المحور
-	-	-	25 سنة فأقل	تنوع المهام
0.57	3.94	58	26- 35 سنة	
0.90	3.99	80	36 – 44	
0.51	4.12	19	45 سنة فأكثر	
-	-	-	25 سنة فأقل	تحديد أو تمييز المهام
0.61	3.79	58	26- 35 سنة	
0.57	3.65	80	36 – 44	
0.64	3.93	19	45 سنة فأكثر	
-	-	-	25 سنة فأقل	أهمية المهام
0.54	3.78	58	26- 35 سنة	
0.54	3.67	80	36 – 44	
0.58	3.98	19	45 سنة فأكثر	
-	-	-	25 سنة فأقل	الإستقلالية
0.67	3.40	58	26- 35 سنة	
0.59	3.28	80	36 – 44	
0.62	3.57	19	45 سنة فأكثر	
-	-	-	25 سنة فأقل	التغذية الراجعة
0.80	3.76	58	26- 35 سنة	
0.55	3.49	80	36 – 44	
0.58	3.73	19	45 سنة فأكثر	
-	-	-	25 سنة فأقل	البعد الكلي (الدرجة الكلية)
0.46	3.74	58	26- 35 سنة	
0.48	3.61	80	36 – 44	
0.50	3.87	19	45 سنة فأكثر	

يبين الجدول (١٠) وجود فروق في المتوسطات الحسابية للإثراء الوظيفي لدى المديرين بأعمارهم المختلفة (٢٦- ٣٥ سنة ، ٣٦-٤٤ ، ٤٥ سنة فأكثر) على جميع المحاور (تنوع المهام، تحديد أو تمييز المهام، أهمية المهام، الإستقلالية، التغذية الراجعة) وعلى البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة. ويتبين من الجدول (١٠) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور " تنوع المهام " من المديرين ذوي الأعمار ٤٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٠ سنة على المحور ذاته.

ويتبين من الجدول (١٠) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "تحديد أو تمييز المهام" من المديرين ذوي الأعمار ٤٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على المحور ذاته. كما يتبين من الجدول (١٠) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "أهمية المهام" من المديرين ذوي الأعمار ٤٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على المحور ذاته.

ويتبين أيضاً من الجدول (١٠) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "الإستقلالية" من المديرين ذوي الأعمار ٤٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على المحور ذاته.

ويتبين أيضاً من الجدول (١٠) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "التغذية الراجعة" من المديرين ذوي الأعمار ٤٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على المحور ذاته. ويلاحظ كذلك من الجدول (١٠) أن متوسط الإثراء الوظيفي على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة من المديرين ذوي الأعمار ٤٥ سنة فأكثر أعلى من

المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة .
 ٣٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أعلى من
 المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة. ونفحص
 ما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way
 ANOVA)، والجدول (١١) يوضح نتائج هذا الاختبار .

جدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في مستوى الإثراء الوظيفي للمديرين
 وفقاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تنوع المهام	بين المجموعات	0.44	2	0.22	0.39	0.68
	داخل المجموعات	86.97	154	0.56		
	المجموع	87.41	156			
تحديد أو تمييز المهام	بين المجموعات	1.51	2	0.75	2.17	0.12
	داخل المجموعات	53.58	154	0.35		
	المجموع	55.09	156			
أهمية المهام	بين المجموعات	1.62	2	0.81	2.72	0.07
	داخل المجموعات	45.97	154	0.30		
	المجموع	47.59	156			
الإستقلالية	بين المجموعات	1.45	2	0.72	1.87	0.16
	داخل المجموعات	59.56	154	0.39		
	المجموع	61.01	156			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	2.85	2	1.43	3.32	0.04
	داخل المجموعات	66.15	154	0.43		
	المجموع	69.00	156			
البعد الكلي (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	1.17	2	0.59	2.61	0.08
	داخل المجموعات	34.58	154	0.22		
	المجموع	35.75	156			

* دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يبين الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "تنوع المهام"، تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة "ف" (0.39) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. كما يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "تحديد وتمييز المهام"، تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة "ف" (2.17) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين أيضاً من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "اهمية المهام"، تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة "ف" (2.72) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "الاستقلالية"، تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة "ف" (1.87) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين كذلك من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "التغذية الراجعة"، تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة "ف" (3.32) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. كما يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة، تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة "ف" (2.61) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

وللكشف عن اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية للإثراء الوظيفي لدى المديرين على محور "التغذية الراجعة"، تبعاً لأعمارهم (٢٦-٣٥ سنة، ٣٦-٤٤ سنة، ٤٥ سنة فأكثر) تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية (Scheffes' Post-Hoc Test)، ويبين جدول (١٢) نتائج هذا الاختبار.

جدول (١٢)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين الفئات العمرية الثلاث

المحور	الفئة ب		الفئة أ
	36 - 44 عاما	45 عاماً فأكثر	
التغذية الراجعة	0.2765 *	0.0305	26-35 سنة
	-	-0.2460	36-44 سنة

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول (١٢) التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء للمديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة والمديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على محور "التغذية الراجعة"، وذلك لصالح المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة، عليه يمكن القول أن المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أكثر إثراء وظيفاً من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على محور "التغذية الراجعة".
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديري ذو الأعمار ٢٦-٣٥ سنة والمديرين ذو الأعمار ٤٥ سنة فأكثر على محور "التغذية الراجعة".
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة والمديرين ذوي الأعمار ٤٥ سنة فأكثر على محور "التغذية الراجعة".

النتائج المتعلقة بأثر المؤهل الدراسي للمديرين :

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير المؤهل الدراسي، والجدول (١٣) يوضح ذلك .

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإثراء الوظيفي للمديرين على محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على المؤهل الدراسي

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنوع المهام	ثانوية	-	-	-
	دبلوم	21	4.17	0.49
	بكالوريوس	114	4.01	0.79
	ماجستير	22	3.70	0.67
	دكتوراه	-	-	-

-	-	-	ثانوية	تحديد أو تمييز المهام
0.37	3.99	21	دبلوم	
0.60	3.76	114	بكالوريوس	
0.57	3.37	22	ماجستير	
-	-	-	دكتوراه	
-	-	-	ثانوية	أهمية المهام
0.46	4.04	21	دبلوم	
0.53	3.76	114	بكالوريوس	
0.58	3.40	22	ماجستير	
-	-	-	دكتوراه	
-	-	-	ثانوية	الاستقلالية
0.85	3.57	21	دبلوم	
0.54	3.38	114	بكالوريوس	
0.72	3.06	22	ماجستير	
-	-	-	دكتوراه	
-	-	-	ثانوية	التغذية الراجعة
0.46	3.75	21	دبلوم	
0.68	3.66	114	بكالوريوس	
0.65	3.26	22	ماجستير	
-	-	-	دكتوراه	
-	-	-	ثانوية	البعد الكلي (الدرجة الكلية)
0.31	3.90	21	دبلوم	
0.47	3.71	114	بكالوريوس	
0.52	3.36	22	ماجستير	
-	-	-	دكتوراه	

يبين الجدول (١٣) وجود فروق في المتوسطات الحسابية للإثراء الوظيفي لدى المديرين بمؤهلاتهم المختلفة (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير) على جميع المحاور (تنوع المهام، تحديد أوتمييز المهام، أهمية المهام، الإستقلالية، التغذية الراجعة) وعلى البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة.

ويتبين كذلك من الجدول (١٣) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "تنوع المهام" من المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أعلى من المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على المحور ذاته.

ويتبين أيضاً من الجدول (١٣) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "تحديد و تمييز المهام" من المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أعلى من المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي المؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي المؤهل الماجستير على المحور ذاته.

كما يتبين من الجدول (١٣) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "أهمية المهام" من المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أعلى من المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي المؤهل الماجستير على المحور ذاته.

ويتبين أيضاً من الجدول (١٣) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "الإستقلالية" من المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أعلى من المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على المحور ذاته.

ويتبين أيضاً من الجدول (١٣) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "التغذية الراجعة" من المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أعلى من المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على المحور ذاته. ويتبين كذلك من الجدول (١٣) أن متوسط الإثراء الوظيفي على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة من المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أعلى من المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير، كما أن متوسط

الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي المؤهل الماجستير على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة.
ولفحص ما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٤) يوضح نتائج هذا الاختبار .

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في مستوى الإثراء الوظيفي للمديرين وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تنوع المهام	بين المجموعات	2.54	2	1.27	2.30	0.10
	داخل المجموعات	84.87	154	0.55		
	المجموع	87.41	156			
تحديد أو تمييز المهام	بين المجموعات	4.33	2	2.17	6.57	0.00
	داخل المجموعات	50.75	154	0.33		
	المجموع	55.09	156			
أهمية المهام	بين المجموعات	4.52	2	2.26	8.08	0.00
	داخل المجموعات	43.07	154	0.28		
	المجموع	47.59	156			
الإستقلالية	بين المجموعات	2.91	2	1.45	3.86	0.02
	داخل المجموعات	58.10	154	0.38		
	المجموع	61.01	156			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	3.46	2	1.73	4.07	0.02
	داخل المجموعات	65.54	154	0.43		
	المجموع	69.00	156			
البعد الكلي (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	3.45	2	1.72	8.22	0.00
	داخل المجموعات	32.30	154	0.21		
	المجموع	35.75	156			

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "تنوع المهام"، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي حيث بلغت قيمة "ف" (2.30) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

كما يتبين من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "تحديد أو تمييز المهام"، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي حيث بلغت قيمة "ف" (6.57) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين أيضاً من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "أهمية المهام"، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي حيث بلغت قيمة "ف" (8.08) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "الإستقلالية"، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي حيث بلغت قيمة "ف" (3.86) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "التغذية الراجعة"، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي حيث بلغت قيمة "ف" (4.07) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

كما يتبين من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي حيث بلغت قيمة "ف" (8.22) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

وللكشف عن اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية للإثراء الوظيفي لدى المديرين على المحاور "تحديد أو تمييز المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة" وعلى البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة، تبعا لمؤهلاتهم بفئاتها المختلفة (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير) تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية (Scheffes' Post-Hoc Test)، ويبين جدول رقم (١٥) نتائج هذا الاختبار.

جدول (١٥)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين الفئات المختلفة للمؤهل الدراسي

المحور	الفئة ب	
	بكالوريوس	ماجستير
	الفرق بين متوسطات الفئتين (أ- ب)	
تحديد أو تمييز المهام	دبلوم	0.2299
	بكالوريوس	-
أهمية المهام	دبلوم	0.2788
	بكالوريوس	-
الإستقلالية	دبلوم	0.1903
	بكالوريوس	-
التغذية الراجعة	دبلوم	0.0863
	بكالوريوس	-
البعد الكلي (الدرجة الكلية)	دبلوم	0.1892
	بكالوريوس	-

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول رقم (١٥) التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذو مؤهل الماجستير على محور "تحديد أو تمييز المهام"، وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل الدبلوم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس والمديرين ذوي مؤهل الماجستير على نفس المحور وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس ، عليه يمكن القول أن المديرين ذوي مؤهل الدبلوم والبكالوريوس أكثر إثراءً وظيفي من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على محور "تحديد أو تمييز المهام".

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل الماجستير

على محور "أهمية المهام" ، وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل الدبلوم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس والمديرين ذوي مؤهل الماجستير على نفس المحور وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس ، عليه يمكن القول أن المديرين ذوي مؤهل الدبلوم والبكالوريوس أكثر إثراءً وظيفياً من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على محور "أهمية المهام".

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل الماجستير على محور "الاستقلالية" ، وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل الدبلوم ، عليه يمكن القول أن المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أكثر إثراءً وظيفياً من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على محور "الاستقلالية".

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل الماجستير على محور "التغذية الراجعة" ، وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل الدبلوم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس والمديرين ذوي مؤهل الماجستير على نفس المحور وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس، عليه تعزو الباحثة إلى أن المديرين ذوي مؤهل الدبلوم والبكالوريوس أكثر إثراءً وظيفياً من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على محور "التغذية الراجعة".

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل الماجستير على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة ، وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل الدبلوم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس والمديرين ذوي مؤهل الماجستير على نفس المحور وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس، عليه تعزو الباحثة إلى أن المديرين ذوي مؤهل الدبلوم والبكالوريوس أكثر إثراءً وظيفياً من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة.

- عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس على محور "تحديد أو تمييز المهام".
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس على محور "أهمية المهام".
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس على محور "الاستقلالية".
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس على محور "التغذية الراجعة".
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل الدبلوم والمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة.

النتائج المتعلقة بأثر سنوات الخبرة للمديرين :

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات محاور (أبعاد) الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على متغير سنوات الخبرة ، والجدول رقم (١٦) يوضح ذلك

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإثراء الوظيفي للمديرين على محاور (أبعاد)
الاستبانة وبعدها الكلي (الدرجة الكلية) بناء على سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنوع المهام	من ٥-١ سنوات	61	3.95	0.53
	من ٦-١٠ سنوات	33	4.01	0.53
	من ١١ - ١٤ سنة	31	3.86	0.62
	١٥ سنة فأكثر	32	4.16	1.25
تحديد أو تمييز المهام	من ٥-١ سنوات	61	3.75	0.55
	من ٦-١٠ سنوات	33	3.80	0.70
	من ١١ - ١٤ سنة	31	3.62	0.59
	١٥ سنة فأكثر	32	3.77	0.57
أهمية المهام	من ٥-١ سنوات	61	3.72	0.47
	من ٦-١٠ سنوات	33	3.68	0.69
	من ١١ - ١٤ سنة	31	3.69	0.55
	١٥ سنة فأكثر	32	3.94	0.53
الإستقلالية	من ٥-١ سنوات	61	3.34	0.53
	من ٦-١٠ سنوات	33	3.29	0.56
	من ١١ - ١٤ سنة	31	3.35	0.52
	١٥ سنة فأكثر	32	3.47	0.90
التغذية الراجعة	من ٥-١ سنوات	61	3.63	0.53
	من ٦-١٠ سنوات	33	3.68	0.94
	من ١١ - ١٤ سنة	31	3.48	0.66
	١٥ سنة فأكثر	32	3.68	0.58
البعد الكلي (الدرجة الكلية)	من ٥-١ سنوات	61	3.68	0.43
	من ٦-١٠ سنوات	33	3.69	0.52
	من ١١ - ١٤ سنة	31	3.60	0.46
	١٥ سنة فأكثر	32	3.80	0.54

يبين الجدول رقم (١٦) وجود فروق في المتوسطات الحسابية للإثراء الوظيفي لدى المديرين بخبراتهم المختلفة (من ٥-١ سنوات من ٦-١٠ سنوات، من ١١-١٤ سنة، ١٥ سنة فأكثر) على جميع المحاور (تنوع المهام، تحديد أو تمييز المهام، أهمية المهام، الإستقلالية، التغذية الراجعة) وعلى البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٦) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "تنوع المهام" من المديرين ذوي الخبرة ١٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنة، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات على المحور ذاته. ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٦) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور " تحديد أو تمييز المهام " من المديرين ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١٥ سنة فأكثر ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الخبرة من ١٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات ، على المحور ذاته.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٦) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "أهمية المهام" من المديرين ذوي الخبرة ١٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات ، ذوي الخبرة من ٦-١٠ عاماً على المحور ذاته.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٦) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "الإستقلالية" من المديرين ذوي الخبرة ١٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات ، ذوي الخبرة من ٦-١٠ عاماً على المحور ذاته.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٦) أن متوسط الإثراء الوظيفي على محور "التغذية الراجعة" من المديرين ذوي الخبرة ١٥ سنة فأكثر ، و المديرين ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات على المحور

ذاته. ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٦) أن متوسط الإثراء على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة من المديرين ذوي الخبرة ١٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات، وأيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات، كما أن متوسط الإثراء للمديرين ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنوات، ذوي الخبرة من ١-٥ سنوات على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة.

ولفحص ما إذا كانت تلك الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول رقم (١٧) يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في مستوى الإثراء الوظيفي للمديرين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تنوع المهام	بين المجموعات	1.57	3	0.52	0.93	0.43
	داخل المجموعات	85.83	153	0.56		
	المجموع	87.41	156			
تحديد أو تمييز المهام	بين المجموعات	0.62	3	0.21	0.58	0.63
	داخل المجموعات	54.47	153	0.36		
	المجموع	55.09	156			
أهمية المهام	بين المجموعات	1.55	3	0.52	1.72	0.17
	داخل المجموعات	46.04	153	0.30		
	المجموع	47.59	156			

0.71	0.46	0.18	3	0.54	بين المجموعات	الإستقلالية
		0.40	153	60.46	داخل المجموعات	
			156	61.01	المجموع	
0.58	0.66	0.29	3	0.88	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.45	153	68.13	داخل المجموعات	
			156	69.00	المجموع	
0.40	0.99	0.23	3	0.68	بين المجموعات	البعد الكلي (الدرجة الكلية)
		0.23	153	35.08	داخل المجموعات	
			156	35.75	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

يبين الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "تنوع المهام"، تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (0.93) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

كما يتبين من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "تحديد أو تمييز المهام"، تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (0.58) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين أيضاً من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "أهمية المهام"، تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (1.72) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "الإستقلالية"، تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (0.46) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويتبين كذلك من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "التغذية الراجعة"، تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (0.66) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$. كما يتبين من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للإستبانة ، تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (0.99) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

"ما مقترحات مديري المدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار لتطوير

أدائهم ضمن مدخل الإثراء الوظيفي "

تم تحليل استجابات المديرين ومقترحاتهم ومن ثم تصنيفها في مواضيع متشابهة ومحددة وحساب تكرار إجاباتهم في كل موضوع ، ونسبة طرحها من قبلهم ، والجدول رقم (١٨) يوضح مقترحات المديرين ، ومدى تكرار كل منها ، ونسبة طرحها من قبلهم .

الجدول (١٨)

التكرارات والنسب المئوية لمقترحات المديرين

ت	الموضوع	التكرار	النسبة
٠.١	تقليل الأعباء الإدارية عن المديرين	١٩	29%
٠.٢	زيادة رواتب المديرين وعلاوة طبيعة العمل	١٨	28%
٠.٣	عدم تكليف المديرين بمهام خارج عن نطاق عمله	١١	17%
٠.٤	إعادة النظر في ضوابط تكريم المديرين مادياً ومعنوياً	٥	8%
٠.٥	إعادة النظر في حقوق وواجبات المديرين	٥	8%
٠.٦	تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين وتنفيذ الدورات التدريبية بناءً عليها	٥	8%
٠.٧	تحسين البيئة المدرسية	٥	8%
٠.٨	تعزير المديرين بشكل دوري على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة	٥	8%

ت	الموضوع	التكرار	النسبة
٩	إشراك المديرين في وضع السياسات التعليمية	٣	5%
١٠	إشراك المديرين في وضع المناهج الدراسية	٣	5%
١١	إعادة النظر في نظام التعليم	٣	5%
١٢	تقوية العلاقة بين المديرين والمجتمع المحلي وإيجاد آليات لذلك	٣	5%
١٣	استحداث وظيفة نائب المدير	٣	5%
١٤	إعادة النظر في نظام الإجازات الاعتيادية والطارئة للمديرين	٢	3%
١٥	احترام العاملين بالمديرية للمديرين	٢	3%
١٦	تقدير جهود المديرين من قبل المجتمع المحلي والمسؤولين بالمديرية	٢	3%
١٧	إنشاء صناديق مالية للمديرين	١	1%
١٨	تشكيل لجان بالمديريات التعليمية لحل مشاكل المديرين	١	1%
١٩	إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية في المديرية وتغييرها بشكل دوري	١	1%
٢٠	إصدار لائحة تنظيمية لمهام المديرين	١	1%
٢١	إعادة النظر في ضوابط نقل المديرين من وإلى مدارس التعليم الأساسي	١	1%
٢٢	تحويل وزارة التربية والتعليم إلى هيئة مستقلة عن الخدمة المدنية	١	1%
٢٣	إعادة النظر في ساعات اليوم الدراسي	١	1%

يبين الجدول رقم (١٨) أن (29%) من المديرين اقترحوا "تقليل الأعباء الإدارية عن المديرين"، بينما اقترح (28%) منهم "زيادة رواتب المديرين وعلاوة طبيعة العمل". وأشار (17%) من المديرين إلى "عدم تكليف المديرين بمهام خارج نطاق تخصصه العلمي".

ثم تلا ذلك ، وبنسبة (8%) من المديرين المقترحات التالية : "إعادة النظر في ضوابط تكريم المديرين مادياً ومعنوياً ، إعادة النظر في حقوق وواجبات المديرين ، تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين وتنفيذ الورش والدورات التدريبية بناء عليها ، تحسين البيئة المدرسية ، تعزيز المديرين بشكل دوري على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة".

وتوالت مقترحات المديرين حيث اقترح (5%) منهم التالي : تطوير المناهج الدراسية وربطها بسوق العمل ، إشراك المديرين في وضع السياسات التعليمية ، إشراك المديرين في وضع المناهج الدراسية ، إعادة النظر في نظام التعليم، تقوية العلاقة بين المديرين والمجتمع المحلي وإيجاد آليات لذلك، استحداث وظيفة نائب مدير .

وبنسبة أقل وصلت إلى (3%) من المديرين ، تم الإشارة إلى المقترحات التالية : إعادة النظر في نظام الإجازات الاعتيادية والطارئة للمديرين ، احترام المشرفين التربويين وإداري المديرية للمديرين ، تقدير جهود المديرين من قبل المجتمع المحلي والمسؤولين بالمديرية.

بينما اقترح (1%) من المديرين التالي : إنشاء صناديق مالية للمديرين ، تشكيل لجان بالمديريات التعليمية لحل مشاكل المديرين ، إعادة النظر في اختيار القيادات التربوية في المديرية وتغييرها بشكل دوري ، إصدار لائحة تنظيمية لمهام المديرين ، إعادة النظر في ضوابط نقل المديرين من وإلى مدارس التعليم الأساسي ، تحويل وزارة التربية والتعليم إلى هيئة مستقلة عن الخدمة المدنية ، إعادة النظر في ساعات اليوم الدراسي .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، ومقارنتها مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، كما يتناول هذا الفصل التوصيات المستخلصة في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع الإثراء الوظيفي لدى المديرين

بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين في تلك المدارس؟ "

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي/ العام لفقرات أداة الدراسة بلغ (3.76) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة تقدير الإثراء الوظيفي مرتفع لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان ، كما أظهرت النتائج تصدر محور تنوع المهام بمتوسط حسابي (3.99) قائمة المحاور المدرج ضمنها البنود التي تقيس الإثراء الوظيفي ، يليه محور أهمية المهام بمتوسط حسابي (3.75) ويقاربه في المتوسط محور تحديد أو تمييز المهام (3.74) ، ومحور التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.62) ، في حين احتل محور الإستقلالية بمتوسط حسابي (3.36) المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور، وقد يرجع ذلك إلى أن هناك عوامل مختلفة تؤثر في تحقيق الإثراء الوظيفي عن العمل غير أنه ليس من الضروري أن يكون هناك إثراء وظيفي في جوانب معينة على حساب جوانب أخرى .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الراسبي، ٢٠٠٧ حيث أشارت أن تقديرات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة من المعلمين الأوائل على المحاور الخمسة المتمثلة لأبعاد الإثراء الوظيفي الخمسة توجد في واقع أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بدرجة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإجراءات المقترحة من أهمها إعادة العمل على إعادة تصميم وظيفة المعلم الأول وفقاً لمدخل الإثراء الوظيفي .

- مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الأول (تنوع المهام)

أظهرت النتائج أن أعلى قيمة في متوسطات محاور الدراسة (الترتيب الأول بين محاور الدراسة) حصل عليها محور "تنوع المهام" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.99) ، والذي يشير إلى درجة تقدير إثراء وظيفي مرتفع للمديرين على هذا المحور. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمحور " تنوع المهام " تراوحت بين (4.38-

(3.10)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى مستوى مرتفع لدرجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا فقرة " يوفر لي الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي " نالت على مستوى إثراء وظيفي متوسط للمديرين .

وقد تعزى هذه النتيجة ربما إلى أن طبيعة وظيفة المديرين وما يترتب عليها من مهام متعددة ومتنوعة منها الإدارية وما تتضمنه من أعمال وكذلك الفنية وما تترتب عليها من مسؤوليات جعل المدير يشعر بوجود تنوع في مهامه التي يمارسها بشمل مستمر، وخاصة مع ظهور مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ، بالإضافة إلى رغبة المديرين للتعبير عن طاقاتهم ورغباتهم الكامنة وتفعيل المهام بالطريقة التي تساعدهم على أداء مهامهم بفعالية . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفوزان، ٢٠٠٢) التي يرى فيها العاملون بأن الأعمال التي يقومون بها تتسم بالأهمية وتنوع المهارات.

أما فقرة " يوفر لي الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي " التي نالت على مستوى إثراء وظيفي متوسط للمديرين ، وقد تعزى هذه النتيجة ربما إلى نقص الإمكانيات المادية في المدارس رغم جهود الوزارة في توفير كافة مستلزمات التعليم الأساسي وتقنياته إلا أن العوامل الجغرافية للسلطنة تحول دون وصول كافة الخدمات إلى المدارس وبالتالي يتعذر على إدارات المدارس توفير الإمكانيات اللازمة لتفعيل المديرين لكافة قدراتهم ومهاراتهم ليقوموا بمهامهم الموكلة لهم .

مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (تحديد أو تمييز المهام)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور " تمييز أو تحديد المهام " تراوحت بين (2.34-4.09) ، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى درجة تقدير مرتفع للمديرين على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا ثلاث فقرات هي " هناك تشابه في مهام وظيفتي الحالية ومهام الوظائف الأخرى " ، " هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء مهامي " ، " أقوم بمهامي مستقلة عن بعضها البعض " ، حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (3.36, 3.39, 3.43) والذي يشير إلى درجة إثراء وظيفي متوسط للمديرين على هذه الفقرات ، كما احتل هذا المحور الترتيب الثالث بين محاور الدراسة.

وتعبر هذه النتيجة بشكل عام عن قدرة المديرين على تمييز كل جزء من مهامهم في محاوله لإستغلال كل ما يمتلكون من قدرات ومهارات لأدائها ، وهذا يرجع إلى سعي

المهتمين بوظيفة المديرين سواء كان من وزارة التربية بشكل عام أو في المديریات التعليمية بالمناطق إلى المحاولة فى توضیح كل جزء من أجزاء وظيفة المدير واستثمار كافة قدراته ومواهبه لأداء المهام المتعلقة بكل جزء من أجزاء وظيفته وهذا يعتبر نوعاً أو شكلاً من أشكال الإثراء الوظيفی .

- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (أهمية المهام)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "أهمية المهام" تراوحت بين (3.25-4.25) ، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى تفاوت درجات تقدير الإثراء لدى المديرين على فقرات هذا المحور.

حيث كان درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين مرتفعاً على جميع فقرات هذا المحور، ما عدا ثلاث فقرات هي " أشعر أنني موضع اهتمام الموجهون الإداريون من خلال اشتراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعملی " ، " يساعدني الموجهون الإداريون على وضع وتحديد أهداف الوظيفة التي أقوم بها " ، " أحصل على تقديرٍ كافٍ عن أدائي لمهام عملي " ، حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (3.25, 3.39, 3.42) والذي يشير إلى درجة إثراء وظيفي متوسط للمديرين على هذه الفقرات.

وهذا يعني أن درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين تجاه وظيفتهم ومحتواها، واعتزازهم بمهنتهم، ووضوح واجباتهم ومسؤولياتهم، وعن بيئة العمل، ووضوح الإجراءات والأهداف ، وسعادتهم بوظيفتهم وما يحقق لهم العمل من إشباع لحاجاتهم كانت بين المرتفعة والمتوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يعتزون بوظيفة التعليم باعتبار أنهم يؤدون رسالة سامية للمجتمع ، كما أن معظم المديرين التحقوا بالمؤسسات التربوية عن قناعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفوزان، ٢٠٠٢) حيث يرى العاملون بأن الأعمال التي يقومون بها تنسم بالأهمية وتنوع المهارات .

- مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (الإستقلالية)

أظهرت النتائج أن محور "الإستقلالية" حصل على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.36) والذي يشير إلى درجة تقدير إثراء وظيفي متوسط للمديرين عن هذا المحور، كما احتل الترتيب الرابع في محاور استبانة الإثراء الوظيفي ، وربما قد يعود إلى إدراك

القائمين بالعملية التعليمية لتعاليم ديننا الإسلامي الحنيف التي توجه الإداريين نحو منح الأفراد نوع من المرونة والحرية التي تعتبر مبدأ أقره الإسلام .

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى إدراك المديرين القائمين على العملية التعليمية إلى أهمية الثقة وإعطاء المديرين قدراً من الحرية ليمارس مهامه ، وكذلك سعى وزارة التربية والتعليم نحو مواكبة التغيرات التربوية الحديثة وظهور الكثير من المفاهيم التربوية كالمشاركة والثقة التنظيمية وأهمية المناخ التنظيمي والجودة ومفاهيمها والتميز والدافعية والرضا الوظيفي وغيرها من المفاهيم .

وتختلف مع نتيجة دراسة (بدر، ١٩٩٠) التي تمثلت في أن الموظفين التنفيذيين في جامعة الكويت لا يشعرون بالحرية في تحديد كيفية أداء العمل وذلك بسبب أن وظائفهم صممت على أساس التخصص الدقيق وليس على أساس الإثراء الوظيفي .

- مناقشة النتائج المتعلقة بالمحور الخامس (التغذية الراجعة)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "التغذية الراجعة" تراوحت بين (3.45-4.04) وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تشير هذه النتيجة إلى تفاوت درجات تقدير الإثراء لدى المديرين على فقرات هذا المحور .

حيث كانت درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين مرتفعاً على ست فقرات، هي : " لدي القدرة على تقييم أدائي ذاتياً"، " يتم تقييم نتائج أدائي لمهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام" ، " طبيعة عملي تزودني بمعلومات واضحة حول أدائي " ، " يشجعني المعلمون على تأدية عمل جيد " ، " تتاح لي الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامي" ، " يثني الموجهون الإداريون على أدائي عندما أجيد تأديته وبشكل مستمر". وقد يرجع ذلك إلى إدراك المدير أن لديه القدرة على تقييم أدائه ذاتياً وأن موقعه الحساس في المدرسة والصفات القيادية التي توجد لديه عند قيامه بهذه المهام ولدت لديه ثقة في نفسه وبالتالي فهو أقدر على تقييم أدائه بشكل ذاتي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Bloom (2000) و Puhl & Yorges والتي أشارت إلى أنه عند تزويد المواد التعليمية المقدمة للطلاب لتغذية راجعة ينتج مستوى أداء عالي لدى الطلاب .

بينما كانت درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين متوسطاً على ست فقرات في هذا المحور، هي " يناقشني الموجهون الإداريون في أخطاء العمل لمعرفة أساليب الأداء الجيد"، " أحصل على تقديرٍ كافٍ من قبل الموجهون الإداريون عن أدائي لمهامي" ، " يزودني الموجهون الإداريون بمعلومات كافية حول أدائي" ، " أحصل على الكثير

من التعليمات المرتبطة بأداء مهامي" ، " يساهم المجتمع المحلي بتزويدي بمعلومات حول مستوى أدائي " ، " يساعدي الموجهون الإداريون في التعرف على نقاط الضعف في أدائي بشكل مستمر".

وتعتبر هذه النتيجة بشكل عام عن أن طابع الرسميه التي يتحلى بها نظام التعليم في سلطنة عمان و أيضاً ان المجتمع المحلي المتمثل في أولياء الأمور لم يصل للمستوى الثقافي المطلوب والذي من الممكن الأخذ برأيه في عمليه تقييم المدير أو غيره . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفوزان، ٢٠٠٢) حيث يرى العاملون بأن العمل يوفر لهم قدراً من الإستقلالية ويزودهم بمعلومات مرتدة عن كيفية أدائهم لأعمالهم .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات: النوع، المدرسة، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة؟ "

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير النوع:-

أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين (الذكور) على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة تساوي (3.71) تقريباً ، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي للمديرات (الإناث) ولكن بقيمة أقل وصلت إلى (3.67) تقريباً ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي لدى المديرين الذكور والإثراء الوظيفي لدى المديرات الإناث على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة.

كما أظهرت النتائج أن المديرات (الإناث) إثرانهم الوظيفي بنفس مستوى المديرين (الذكور) على جميع المحاور، وتعزى هذه النتيجة ربما إلى أن المهام الموكلة للمديرين لا تميز بين الذكور والإناث وخاصة فيما يتعلق بالمهام الفنية ، بالإضافة إلى رغبة المديرين باختلاف نوعهم إلى إدراكهم أهمية المهام وحساسية تلك الوظيفة .

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المدرسة :-

متوسط الإثراء الوظيفي للمدارس الحكومية على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة تساوي (3.65) تقريباً، وهو يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة ، وبنفس المستوى جاء متوسط الإثراء الوظيفي للمدارس

الخاصة ولكن بقيمة أقل وصلت إلى (3.96) تقريباً ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية ، وتعزى هذه النتيجة ربما إلى أن التوجيهات واللوائح والمهام المرتبطة بعمل المديرين واحدة سواء في المدارس الحكومية والخاصة .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (عبابنة ، ١٩٩٧) التي أكدت على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والمستوى التعليمي والعمر والخبرة ونوع المدرسة والحاجة لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ، وكان من أهم توصياتها : ضرورة التركيز على الدور البارز والرئيسي التي تقوم به برامج التغيير ومنها برنامج الإثراء الوظيفي لتحقيق الأهداف الذاتية للفرد من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى .

كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس الحكومية إثراؤهم الوظيفي بنفس مستوى مديري المدارس الخاصة على المحاور (تنوع المهام، تحديد أو تمييز المهام، الإستقلالية، التغذية الراجعة) ، ماعدا محور " أهمية المهام " والذي أظهرت نتيجته أن المدارس الخاصة أعلى في الإثراء الوظيفي من المدارس الحكومية، وربما يعزى ذلك لأن متغيرات تصميم العمل تؤثر بشكل مباشر على متغيرات السلوك الإبداعي ، وهو ما تتميز به المدارس الخاصة .

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمر للمديرين :-

أظهرت النتائج فروق إحصائية في متوسط الإثراء على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة من المديرين ذوي الاعمار ٤٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أعلى من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة على البعد الكلي (الدرجة الكلية) .

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على المحاور "تنوع المهام"، "تحدي أو تمييز المهام"، "أهمية المهام" ، "الإستقلالية" تعزى لمتغير العمر، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "التغذية الراجعة" لصالح المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ ، عليه يمكن القول أن المديرين ذوي الأعمار ٢٦-٣٥ سنة أكثر إثراء وظيفياً من المديرين ذوي الأعمار ٣٦-٤٤ سنة ، وربما يرجع ذلك إلى أن ذوي الأعمار من ٢٦-٣٥ سنة يشعرون بأن المهام التي يقومون بها متنوعة وأنها تزودهم بمهارات

عالية ، ويشعرون بدورها في امتلاكهم للعديد من القدرات والمهارات التي تزداد في هذه الفترة من العمر .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفوزان، ٢٠٠٢) حيث يرى العاملون بأن الأعمال التي يقومون بها تتسم بالأهمية وتنوع المهارات ، كما أن العمل يوفر لهم قدراً من الإستقلالية ويزودهم بمعلومات مرتدة عن كيفية أدائهم لأعمالهم .

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر سنوات الخبرة للمديرين :-

أظهرت النتائج فروق إحصائية في متوسط الإثراء على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة من المديرين ذوي الخبرة ١٥ سنة فأكثر أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنة ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء للمديرين ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنة ، وأيضاً أعلى من المديرين ذوي الخبرة من ١-٥ سنة ، كما أن متوسط الإثراء للمديرين ذوي الخبرة من ١١-١٤ سنة ، ذوي الخبرة من ١-٥ سنة على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على المحاور "تنوع المهام" ، "تحدي أو تمييز المهام" ، "أهمية المهام" ، "الاستقلالية" ، "التغذية الراجعة" ، تعزي لمتغير الخبرة ، وربما يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة الطويلة يشعرون بأن المهام التي يقومون بها متنوعة وأنها تزودهم بمهارات عالية ، ويشعرون بدورها في امتلاكهم للعديد من القدرات والمهارات التي تزداد بزيادة سنوات الخبرة ، بينما ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة لا يشعرون بذلك .

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل الدراسي للمديرين :-

أظهرت النتائج فروق إحصائية في متوسط الإثراء على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة من المديرين ذوي مؤهل الدبلوم أعلى من المديرين ذوي مؤهل البكالوريوس ، وهو أيضاً أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير ، كما أن متوسط الإثراء الوظيفي للمديرين ذوي مؤهل البكالوريوس أعلى من المديرين ذوي مؤهل الماجستير على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على المحاور "تحدي أو تمييز المهام" ، "أهمية المهام" ، المديرين ذوي مؤهل الدبلوم والبكالوريوس "الاستقلالية" وذلك لصالح المديرين ذوي مؤهل الدبلوم ، "التغذية الراجعة" لصالح المديرين ذوي مؤهل الدبلوم والبكالوريوس ، بينما لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين على محور "تنوع المهام" تعزي لمتغير المؤهل الدراسي ، وقد يرجع ذلك إلى إدراكهم لأهمية المهام التي يهتمون بها ودورها فى تحسين الأداء العام بينما نجد ذوي المؤهلات العالية لا يشعرون بذلك ويتطلعون إلى مستوى أعلى من الأهمية والاستقلالية وذلك لكثرة إطلاعهم وطبيعة مؤهلاتهم التي تفرض عليهم نوعاً من الثقافه التي تنادي بالإستقلاليه وتخفيض الرقابة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمقترحات المديرين

"ما هي مقترحاتك للإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار؟"

وجد أن (29%) من المديرين اقترحوا "تقليل الأعباء الإدارية عن المديرين"، بينما اقترح (28%) منهم "زيادة رواتب المديرين وعلاوة طبيعة العمل". وأشار (17%) من المديرين إلى "عدم تكليف المديرين بمهام خارج عن نطاق تخصصه العلمي"، ثم تلا ذلك، وبنسبة (8%) من المديرين المقترحات التالية: "إعادة النظر في ضوابط تكريم المديرين مادياً ومعنوياً، إعادة النظر في حقوق وواجبات المديرين، تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين وتنفيذ الورش والدورات التدريبية بناء عليها، تحسين البيئة المدرسية، تعزيز المديرين يشكل دوري على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة"، وقد يرجع ذلك لكثرة الأعباء الإدارية الملقة على المديرين

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

- العمل على زيادة وسائل الاتصال والتواصل بين المديرين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم من خلال اللقاءات والإجتماعات الدورية وتفعيل البوابة التعليمية بينهم .
- وضع معايير محددة للتدرج الوظيفي وتنقلات المدراء بين المدارس والترقيات تتيح فرصاً أوسع للنمو المهني للمديرين، على أن تكون هذه المعايير واضحة ومعلومة لذوي العلاقة وأن تكون موضوعية .
- إعداد برنامج توجيهي للمديرين حول الإثراء الوظيفي ومناقشة العوامل الوظيفية التي تؤدي إلى عدم الإثراء الوظيفي في ضوء نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة ، وإشراك المديرين في تقديم المقترحات في كيفية التغلب على الصعاب التي يرونها معيقة لعملهم من خلال الدورات والمشاغل والمطويات وضع موضوع التوجيهات والإرشادات للمدراء بشكل ثابت في اصدارات وزارة التربية والتعليم (مجلة التطوير التربوية).
- إعادة النظر في سلم رواتب المديرين، وعلاواتهم السنوية، ومقدار المكافآت التي يتقاضونها عند نهاية الخدمة ، بحيث تتم الزيادة لهم بما يتلاءم مع طبيعة مهنتهم ، وما يبذلونه من جهود.
- إصدار المزيد من الحوافز التشجيعية المعنوية للمديرين على مستوى الوزارة والمحافظات التعليمية، والمدارس كخطابات الشكر والتقدير والدروع... الخ .
- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال عقد الندوات التوعوية بأهمية العلاقة الإيجابية بين الطرفين ، لتعزيز مكانة مدير المدرسة في المجتمع وتلبية طموحاته وحاجاته.
- منح مديري المدارس صلاحيات أوسع مما هي عليه والتخفيف من القيود المفروضة على حركتهم وبما يحقق المناخ اللازم لتأدية أدوارهم على نحو أفضل.
- التوصية بتنظيم برنامج يتيح الفرصة لمديري المدارس بالمحافظة لزيارة المحافظات والمناطق التعليمية الأخرى للاطلاع على تجاربها في إدارة المدارس واكتساب الخبرات الجديدة من خلال الاحتكاك المباشر.

- إطلاع مديري المدارس على التجارب التربوية الحديثة الناجحة ونتائج الأبحاث والدراسات المختلفة التي تتعلق بتطوير الأداء المدرسي من خلال عقد الدورات واستقدام الأساتذة المحاضرين المتمكنين من الدول المتقدمة على مستوى التعليم مثل اليابان أو إنجلترا أو ماليزيا أو كوريا الجنوبية .
- تنمية القدرات المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي وإشراكهم في الدورات التدريبية المختلفة مثل مجال إدارة الطلاب ، ومجال تطوير المناهج الدراسية ، ومجال إدارة الموارد المالية ، ومجال التقويم والمتابعة .
- العمل على تحديث أساليب العمل وطرقه مع إصدار دليل تنظيمي دقيق لمعرفة الأعمال الإدارية في المدارس .
- إجراء دراسة بعنوان تطوير أداء الإداريين في السلطنة في ضوء الإثراء الوظيفي .
- إجراء دراسة تبحث في العلاقة بين الإثراء الوظيفي للمديرين ومستوى الأداء/ الإنجاز في العمل .
- إجراء دراسة دور الإثراء الوظيفي في تطوير التعليم الأساسي في محافظة ظفار .

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع .
- أبو شيخة ، نادر أحمد (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- أثر بيل ، (٢٠٠١). إدارة الأفراد (ترجمة العامري ، خالد) . القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع .
- أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الاسكندرية ، مكتبة المعارف.
- أسعد ، وليد أحمد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- بدر ، حامد رمضان (١٩٩٠). إمكانية إدخال الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف بجامعة الكويت : دراسة استكشافية . مجلة الإدارة ٢٢ (٤) ، القاهرة ٢٦-٤٤ .
- البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- البرادعي ، بسيوني محمد (٢٠٠٩). تنمية مهارات المديرين ، القاهرة ، ايشارك للطباعة والنشر للتوزيع .
- برنوطي ، سعاد نائف (٢٠٠٧). ادارة الموارد البشرية : ادارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر .
- برنوطي ، سعاد نائف (٢٠٠٨). الإدارة اساسيات : ادارة الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- البوسعيدي ، حورية سلطان (٢٠٠١) . التفويض المتوقع لسلطات مديري مدارس الثانوية في سلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- بيت على سليمان ، خالد بن حسن سعيد (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي في ولاية صلالة بسلطنة عمان من منظور نظرية هيرزبيرج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن . اليمن .
- التويجري ، محمد بن ابراهيم (٢٠٠٠). أهمية اولويات حاجات مازلو للتدرج الهرمي للموظفين في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية ، "دراسة ميدانية مقارنة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الاداري (١٩) ، القاهرة.
- جاب الله ، رفعت محمد (٢٠٠١). الحاجة للنمو وبنية العمل كمتغيرين وسيطين بين الاثراء الوظيفي وكل من الرضى والدافعية والجهد المبذول في الاداء ، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، (١) ، الدوحة.

- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، القاهرة .
- الجبوري ، عبد الكريم راضي (٢٠٠٧). القيادة- اساسيات - نظريات- مفاهيم ، عمّان ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- الجسار ، عبد المحسن (٢٠٠٤). مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية الإداري .مجلة الإداري، (١) .
- جواد ، شوقي ناجي (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- جون كاربنتر. (٢٠٠١). مدير المدرسة ودورة في تطوير التعليم ، ترجمة عبد الله شحاتة ، القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- حريم ، حسين (٢٠٠٤). سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال : سلوك التنظيمي ، عمّان ، دار ومكتبة الحامد للنشر .
- حريم ، حسين محمد (٢٠٠٦). الإدارة الحديثة : النظريات-العمليات الإدارية ووظائف المنظمة ، عمّان ، دار ومكتبة الحامد للنشر .
- حريم ، حسين (٢٠١٠). ادارة المنظومات :منظور كلي ، الطبعة الثانية ، عمّان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- حريم ، حسين محمد (٢٠٠٣). ادارة المنظمات : منظور كلي ، عمّان ، دارالحامد للنشر والتوزيع .
- حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي ، عمّان، دار الصفا للنشر والتوزيع .
- حمود ، خضير كاظم؛ اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٨). مبادئ إدارة الأعمال ، عمّان ، إثراء للنشر والتوزيع .
- الراسبي ، سعيدة علي سالم (٢٠٠٧). تطوير أداء المعلم الأول في المدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
- زين الدين، فريد (٢٠٠٠). الدافعية للعمل لدى المدير السعودي من خلال الاطار العام لنظرية تدرج الحاجات الانسانية، مجلة الادارة، القاهرة.
- السالم ، مؤيد سعيد (٢٠٠٣). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين : دراسة ميدانية منشأة صناعية عراقية ، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، ٣٠، (٢) جامعة بغداد ،العراق .
- سلمان ، زيد منير (٢٠٠٨) . ادارة إختبار الموظفين الموظف المناسب في مكان المناسب ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع .
- السويديان ، طارق والعدلوني، محمد (٢٠٠٣). خماسية الولاء: كيف تحفز ولاء العاملين ، بيروت ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع .
- الشاويش ، مصطفى نجيب (٢٠٠٠). ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، عمّان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .

- الشماع، خليل محمد وحمود ، خضير كاظم (٢٠٠٧). **نظرية المنظمة** ، الطبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- شهاب، إبراهيم بدر (١٩٩٨). **معجم المصطلحات الإدارية العامة**. عمان، دار البشير.
- صالح، محمد فالج (٢٠٠٤). **دائرة الموارد البشرية** ، عمان، دار الحامد للتوزيع والنشر .
- صالح، عادل حوش والسالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩). **الموارد البشرية: استراتيجي**، الطبعة الثالثة، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات**. المكتب الجامعي الحديث .
- الظاهر، نعيم ابراهيم (٢٠٠٩). **تنمية الموارد البشرية** ، عمان، دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية الحديثة** ، عمان، دار الشرق للنشر والتوزيع .
- العامري ، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٨). **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، دار النشر والتوزيع .
- العاني ، هيثم (٢٠٠٧). **الإدارة بالحوافز والتحفيز والمكافآت** ، عمان ، المعرفة للنشر والتوزيع .
- عابنة ، رائد إسماعيل (١٩٩٧). **الإغناء الوظيفي في الأجهزة الحكومية** "دراسة ميدانية لمحافظة أربد في الأردن". **مجلة الإداري** ، ٩٠ (٧) ، ١٤١-١٧٠ .
- عباس ، انس عبد الباسط (٢٠١١). **ادارة الأعمال وفق منظور معاصر** ، عمان، دار السير للنشر والتوزيع.
- عباس ، سهيلة محمد (٢٠٠٦). **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، الطبعة الثانية، عمان دار وائل للنشر .
- عباس ، سهيلة محمد و عبد جاسم ، علي (١٩٩٠). **إثراء عمل المدرسين** "دراسة ميدانية في جامعة القادسية". **مجلة العلوم التربوية والنفسية** (١٥)، بغداد ، ١١-٣١ .
- عبد الحميد، إبراهيم شوقي (٢٠٠٣). **الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٣ (١) ، القاهرة.**
- عبد الرحمن ، محمد عبد الحميد (٢٠١١). **الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات** ، ليبيا، دار الكتب الوطنية.
- عبد الهادي ، نبيل أحمد (٢٠٠٤). **نماذج تربوية تعليمية معاصرة** ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبيدان ، سهيل احمد (٢٠٠٧). **القثارة اساسيات : نظريات ، مفاهيم ، اربد ، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .**
- العتيبي ، سعد مرزوق (٢٠٠٥) . **ورقة عمل جوره تمكين العاملين : اطار فعاليات الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة** ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- العتيبي ، صبحي جبر (٢٠٠٥). **تطور الفكر و الأساليب في الإدارة** ، عمّان، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- عريفج ، سامي سلطي (٢٠٠١). **الإدارة التربوية المعاصرة** ، عمّان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- عطوى ، جودت عزت (٢٠٠٤). **الأدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها: النظرية وتطبيقها العملية** ، عمّان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلاق ، بشير (٢٠٠٨). **مبادئ الإدارة** ، عمّان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- عماد الدين ،منى مؤتمن (٢٠٠٤). **أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية** ، عمّان، مركز الكتاب الأكاديمي .
- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال** ، الطبعة الثالثة ، عمّان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- العنزي ،عوض خلف (٢٠٠٥). **ادارة جودة الخدمات العامة : المفاهيم وأساليب التطوير** ، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر واتوزيع .
- غباين ، عمر محمود (٢٠٠٩). **القيادة الفاعلة والقائد الفعال** ، عمّان ، اثناء للنشر والتوزيع .
- الغريب ، شبل بدران وحسين ، سلامة عبد العظيم والمليجي ، رضا إبراهيم (٢٠٠٥). **الثقافة المدرسية** ، عمّان ، دار الفكر .
- الفوزان ، ناصر بن محمد (٢٠٠٢). **خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية** ، مجلة جامعة الملك سعود ، ١٤ ، (٢٢) المملكة العربية السعودية .
- فياض ، محمود أحمد و قدارة ، عيسى يوسف و عليان ، درعي مصطفى (٢٠١٠). **مبادئ الإدارة** ، عمّان ، دار الصفا للنشر والتوزيع .
- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٠). **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، عمّان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠١٠). **إدارة الموارد البشرية** ، عمّان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- الكيبس ، عامر خطير (٢٠٠٥). **ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية** . المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) ، القاهرة .
- كشواري، باري (٢٠٠٨) . **إدارة الموارد البشرية** (ترجمة العامري، خالد و الفاروق، بدار) . القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع .
- اللوزي ، موسى (٢٠٠١). **اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل** ، دراسات -العلوم الانسانية، الجامعة الأردنية، ٢٢، (٦)، عمان.
- ماهر، احمد (٢٠٠٥). **إدارة الموارد البشرية** . الإسكندرية ،الدار الجامعة .

- ماهر، أحمد محمد (٢٠٠٠). دوافع العمل لدى المدير المصري : دراسة لتأثير بعض المتغيرات التنظيمية على دوافع العمل لدى مديري شركات القطاع العام الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية.
- المرسي ، إيمان نصر(٢٠٠٥). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة ، رسالة غير منشورة ،جامعة عين شمس ، جمهورية مصر العربية .
- مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٣). الإدارة المفتوحة :المفهوم والأبعاد .ورقة عمل مقدمة لندوة نظم الإدارة المفتوحة منهج الإدارة على المكشوف بمعهد التنمية الإدارية (٣-٥ مارس)، الشارقة ،١-٦.
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد(٢٠٠١).المفاهيم- الأسس- التطبيقات ،الإمارات العربية المتحدة ، دار القلم للنشر والتوزيع .
- المعشري ، زياد (٢٠٠٣).قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات شمال الأردن . "دراسة ميدانية وتحليلية" مجلة العلوم الإدارية .
- المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧). مصر ، المكتبة العصرية .
- الموسوي ، سنان (٢٠٠٤).الإدارة المعاصرة :الاصول والتطبيقات ، عمّان ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع .
- نصر الله ، حنا (٢٠٠٢). ادارة الموارد البشرية. عمّان، دار الأزهر.
- همشري ، عمر احمد (٢٠٠٢) . المناخ التنظيمي فى مكاتب الجامعات الاهلية فى الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات: العلوم التربوية، ٢٦، (١) ، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- الهنداوي ، ياسر فتحي (٢٠٠٩). ادارة المدرسية وادارة الفصل :أصول نظرية وقضايا معاصرة ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي ، مسقط .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦). المشغل التدريبي لرفع كفايات مديري المدارس اداريا وماليا ، دائرة تطوير الأداء المدرسي ، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١١).الانظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل بالمدارس العامة ، مسقط.
- يوسف ، درويش عبد الرحمن (٢٠٠٠). العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية:- دراسة ميدانية" مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثالث، الرياض.
- يونس ، طارق شريف (٢٠٠٢). الفكر الاستراتيجي : دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية ، القاهرة .

باللغة الاجنبية

- Bagadia,K. & Sh Baker ,M.M.(1977).**Anupdate on Job Enrichment** Industrial Management,19(13),P.8-11.
- Beer, M., (1966). *Leadership, Employee Needs and Motivation*, Monograph No. 129. Columbus, Ohio Bureau of Business Research.
- Bernardin H.J(2007).**Human Resource Management :An experiential approach** .4th edition ,NewYork ,The Me Graw Hill companies Inc.
- Bloom.J.,&Yorges,S.L.,Ruhl,AJ.(2000).**Enhancing Student Motivation :Extension from Job Enrichment Theory and Practice** . Teaching of Psychology,27(2),P.135-137.
- BrattonJ.andGrintK.andNelsonL.D(2005).**OrganizationLeadership**,US, South –western.
- Cumming.G.T and Worley.G.C,(1999). **Organization development and change**.9th edition, US,West publishing company.
- Daft L.R and Marcic .D(2004).**Understanding Management** .4th edition,USA,South western a division of Thomson Learning.
- Daft L.R(2005).**Leadership Experinece** .3rd edition ,Canada,South-western.
- Daft.L.R,(2004).**Organization Theory and Desig** 8thedition,USA,South-western advision of Thomson Learning.
- Dessler .G,(2001).**Management Leading People abd Organization In the 21th Century** ,2nd edition ,USA, Prentice – Hall,Inc .
- Feder,I.(1999).Customized **Job Enrichment and Its Effect on Job Performance**.USA,Dissertation .com .
- Garrell R.M. and Elbert F.andHatfield D.R.(2000). **Human Resources Management**.6th edition, dryden Press Fort worth .
- Gibson L .J.and Ivancevich I.J Donnelly H.J(2001). **Organizational Behaviour Structure Processes**.10th edition ,Boston.
- Gomez-Mejia R.L. and Balkin B.D and CardyL.R.(2007). **Managing Human Resources**.5th edition , , New Jersey,Person Education,Inc .
- GordonR.J.(2002).**Organizational Behaviour:A diagnostic approach**.7th edition, New Jersey,Person Education,Inc.
- Hall, Douglas and Nougiam, Khalil (1963) “An Examination of Maslow’s Need.Hierarchin an Organizational Setting, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3. No.1.

- Hannabuss, Stuart (2000), “**Motivational Theories and Managerial Questions,**” *Information and Library Manager*, Vol 2.
- Harris M. (2000). **Human Resources Management.** ^{2nd} edition, USA. Thomson South –western .
- Henry L. Tosi, Neal P. Mero, John R. (2000). **Managing Organizational Behavior**, Best-set Typesetter LTD., Hong Kong, Printed in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall.
- Herzberg F., (2001) *One More Time: How Do you Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, Jan. – Feb.
- Hill, E. A. (2004)”. **The Impact Self-Role Congruence Length of Service ,Job Satisfaction Organizational Commitment on Propensity to Leave**”. *Dissertation Abstract International*. 45(01), 94-A.
- Hughes L. R & Ginnett. G. R & Curphy J .G (2002). **Leadership Enhancing the lesson of experience.** New York. The Mc Graw Hill companies Inc.
- Kandula R. Srinivas (2003). **Human Resource Management :In practice with 300 Models, Techniques and Tool.** ^{2nd} edition , New Delhi, prentice-Hall of India private Limited.
- Khanka S.S (2000). **Organization Behaviour: Text and cases.** ^{1st} edition , New Delhi , S.chand & company LTD.
- Kizilos, P. (1990). ” **Craze about empowerment,**” *Training*, Vol. 27, no. 12 p. 47-56.
- Kleiman , S.L (1997). **Human Resource Management.: a tool for competitive advantage** , USA, West Publishing Company.
- Kotler .P and Armstrong .G (2008) *Principles Of Marketing* . ^{11th} edition, USA.
- Lewis. S.P and Goodman H.S (2004). **Management: Challenges For Tomorrow s LEADERS** . ^{4TH} edition , Canada. Thomson South –western .
- Luthans, F (2002). **Organizational Behaviour.** ^{9TH} edition , New York , Mc Graw-Hill companies Inc.
- Newstrom W..J, (2007). **Supervision Managing For Results** . ^{9th} edition, USA, The Mc Graw-Hill companies Inc .
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H., & Blakely, G., & Fuller, J (2001). **The influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in Downsizing Environment.** *Group & Organization Management*, 26(1), P93-113.
- Noe A.R., & Hollenbeck R.J., & Gerhart B., & Wright M.P, (2004). **Fundamentals of Human Resource Management.** New York, The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

- Pardey .D 92007).**Introducing Leadership**.1st edition ,UK,Butter – worth-Heinmann.
- Plate, Kenneth H & Stone, Elizabeth W., (1974). **Factors Affecting Librarians’ Job Satisfaction: A Report of Two Studies**, *Library Quarterly*, Vol. 44, No.2.
- Porter L.W. and Lawler, E., (2002). **Managerial Attitudes and Performance**, Homewood, III: Dorsey press.
- Porter, L. W.,(2000). A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, *Journal Applied Psychology*, Vol. 45, No.9.
- Ribbense,M.L.(2002).**Sources of Satisfaction for Teacher Leader :A Job Enrichment Perspective**.Unpublished EDD Thesis, Columbia University Teacher College
- Robbins.P. Stephen (2003). **Essentials of Organizational Behavior**, 10th edition ,Prentice – Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Saivadain S.M.(2003).**HumanResourcesManagement**.3rd edition,New Delhi,Tata Mc Graw –Hill Publishing Com Limited.
- Sari,H.,(2004).**An analysis of burbout and Job Satisfaction among Turkish &special School hrad-teachers and teachers,and the factors effecting their burbout and JobSatisfaction**.Educational Studies,30(3),291-306.
- Shackleton, V.(1995).**Business Leadership**.London:Routledge.
- Sharma.A.R(2000).**Organizational Theory and Behaviour**.2nd edition,New Delhi,Tata Mc craw –Hill Pupliching company Limited
- Singh.B.PandChabra.T.N(2000).**Organization Theory and Behaviour**.4th edition ,Delhi, Rai Co.(p)LTD.
- Slack .N &Chamber .S & Johnsto .R(2004).**Operation Management**.4th edition ,Madrid ,Prentice Hall Financial Time.
- Slocum, J.W. and Topichak, P.M., Do Cultural Differences Affect Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, No. 2, 1972.
- StewartL.G.andBrownG.K(2009).**HumanResourceManagement:l Inking strategy to practice** ,USA,Quebecor World Versailles .
- Wheelen L.T.(2001).**Strategic Managemen and Business Policy** .7th edition.Prentice Hall Internation ,Inc.
- Wiley . J&Corn L .W &Decarlo E.T(2010). **Sales Manageme :Cocepts and CASES** 10th edition ,Asia Pte LTD.
- Zachert, Martha Jan K,1981). “**Motivating In-house Trainees**”, *Information and Library Manager*, Vol 1, No. 2.

ملاحق الدراسة

١. الاستبانة فى صورتها الاوليه
٢. الاستبانة فى صورتها النهائية
٣. قائمة بأسماء اعضاء لجنة التحكيم للاستبانة
٤. تسهيل مهمة باحث لمن يههم الامر من جامعة نزوى
٥. تسهيل مهمة باحث من دائرة الموارد البشرية بمحافظة ظفار
٦. ملحق الدراسة باللغة الانجليزية

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة
البعد الأول: تنوع المهارات					
					١. مهامي فى وظيفتي الحالية متنوعة
					٢. المهارات التى أمتلكها تتناسب مع عملى الوظيفي
					٣. يتطلب عملي مهارات أحتاج إلى إكتسابها
					٤. مهامي التى أقوم بها تتطلب الإبداع
					٥. تأديتي لمهامى تتيح لى الفرصة للتعبير عن طاقاتي ورغباتي الكامنة وتفعيلها
					٦. أتعلم الجديد فى عملي وبشكل مستمر
					٧. تمنحني مهامي الحالية فرصة التقدم مهنياً
					٨. أقوم بعمل محفز ومشجع ويثير التحدى
					٩. يوفر لى الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي
البعد الثاني: تمييز أو تحديد المهام					
					١٠. يوجد توصيف وظيفى واضح للمهام التى أقوم بها
					١١. هناك تحديد واضح لمستويات المهام التى أقوم بها
					١٢. التزم بأداء المهام كما هى محددة
					١٣. المهام التى أقوم بها مرتبطة مع بعضها البعض
					١٤. أستطيع القيام بعملى اليومي من بداية الدوام وحتى نهايته
					١٥. يتطلب عملى القيام بنفس المهام وبشكل متكرر
					١٦. أقوم بمهامي مستقلة عن بعضها البعض
					١٧. أستغل كافة قدراتي لأداء كل جزء من أجزاء الوظيفة التى أمارسها
					١٨. هناك تشابه فى مهام وظيفتي الحالية ومهام الوظائف الأخرى
					١٩. هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لى لتسهيل أداء مهامى

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					البعد الثالث: أهمية المهام	
					تتيح لى ظروف العمل الملائمة تأدية مهامى بكفاءة	٢٠.
					تعتبر طبيعة مهامى ذات أهمية لتحقيق أهداف المدرسة ككل	٢١.
					يشعر المعلمون فى المدرسة بأهمية المهام التى أقوم بها	٢٢.
					تؤثر مهامى بشكل واضح على مهام الآخرين	٢٣.
					أحصل على تقدير كاف عن أدائى لمهام عملى	٢٤.
					أراعى رغبات وحاجات جميع العاملين بالمدرسة	٢٥.
					أشعر بأهمية ما أقوم به من مهام	٢٦.
					يساعدنى الموجهون الإداريون على وضع وتحديد أهداف الوظيفة التى أقوم بها	٢٧.
					يثق الموجهون الإداريون فى أرائى وأفكارى عند تنفيذ مهامى	٢٨.
					أشعر أنى موضع اهتمام الموجهون الإداريون من خلال اشتراكى فى اتخاذ القرارات الخاصة بعملى	٢٩.
					البعد الرابع : الإستقلالية	
					لى الحرية فى ترتيب عملى كما أراه مناسباً	٣٠.
					يتدخل الموجهون الإداريون بدرجة كبيرة فى عملى	٣١.
					تتوفر لى الفرصة للمبادرة والحرية فى أداء المهام	٣٢.
					يتيح لى الموجهون الإداريون مسئولية اتخاذ القرار فى مواقف العمل دون الرجوع إليه	٣٣.
					أشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالى	٣٤.
					تتوفر لى فرصة التخطيط والتنفيذ والسيطرة الكاملة على العمل الذى أقوم به	٣٥.
					يتيح لى الموجهون الإداريون الحرية فى جدولة عملى وتحديد إجراءاته	٣٦.
					هناك ثقة كبيرة من قبل الموجهون الإداريون تجاه أدائى لمهامى	٣٧.
					الصلاحيات الممنوحة لى للقيام بمهامى كافية	٣٨.

					أشعر برقابة شديدة أثناء تأدية عملي	٣٩.
					يؤخذ برأى من قبل الموجهون الإداريون فى عملية نقل المعلمين والمعلمات	٤٠.
					الموجهون الإداريون غير مستعدين لسماع اقتراحاتي	٤١.

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					البعد الخامس: التغذية الراجعة	
					تتاح لى الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامى	٤٢.
					أحصل على تقدير كاف من قبل الموجهون الإداريون عن أدائي لمهامى	٤٣.
					يشجعنى المعلمون على تأدية عمل جيد	٤٤.
					يساعدنى الموجهون الإداريون فى التعرف على نقاط الضعف فى أدائي بشكل مستمر	٤٥.
					أحصل على الكثير من التعليمات المرتبطة بأداء مهامى	٤٦.
					يثنى الموجهون الإداريون على أدائي عندما أجيد تأديته وبشكل مستمر	٤٧.
					يناقشنى الموجهون الإداريون فى أخطاء العمل لمعرفة أساليب الأداء الجيد	٤٨.
					طبيعة عملى تزودنى بمعلومات واضحة حول أدائي	٤٩.
					لدى القدرة على تقييم أدائي ذاتياً	٥٠.
					يزودنى الموجهون الإداريون بمعلومات كافية حول أدائي	٥١.
					يساهم المجتمع المحلى بتزويدى بمعلومات حول مستوى أدائي	٥٢.
					يتم تقييم نتائج ادائي لمهامى ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسى بشكل عام	٥٣.

- **الإثراء الوظيفي:** يشير إلى الأعمال المرتبطة بإضافة وسائل وطرق جديدة لتحسين أداء الوظيفة، والرضا الوظيفي لشاغلها.
وهو أسلوب من الأساليب الحديثة المستخدمة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف، وذلك بهدف زيادة وتنوع المهام، من خلال زيادة حرية مدير المدرسة في التخطيط وتنظيم ومراقبة عمله وإمداده بالتغذية العكسية والسلطة والاستقلالية مما يحقق الرضا الوظيفي، ويزيد من دافعية مدير المدرسة نحو العمل .

ثانياً: مجالات / أبعاد الدراسة

يرجى وضع علامة () في المربع المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة
البعد الأول: تنوع المهارات					
					٥٤. مهامي في وظيفتي الحالية متنوعة
					٥٥. المهارات التي أمتلكها تتناسب مع عملي الوظيفي
					٥٦. يتطلب عملي مهارات أحتاج إلى اكتسابها
					٥٧. مهامي التي أقوم بها تتطلب الإبداع
					٥٨. تأديتي لمهامي تتيح لي الفرصة للتعبير عن طاقاتي ورغباتي الكامنة وتفعيلها
					٥٩. أتعلم الجديد في عملي وبشكل مستمر
					٦٠. تمنحني مهامي الحالية فرصة التقدم مهنياً
					٦١. أقوم بعمل محفز ومشجع ويثير التحدي
					٦٢. يوفر لي الموجهون الإداريون معظم الإمكانيات اللازمة لتفعيل قدراتي ومهاراتي للقيام بمهامي
البعد الثاني: تمييز أو تحديد المهام					
					٦٣. يوجد توصيف وظيفي واضح للمهام التي أقوم بها
					٦٤. هناك تحديد واضح لمستويات المهام التي أقوم بها
					٦٥. التزم بأداء المهام كما هي محددة

					٦٦. المهام التي أقوم بها مرتبطة مع بعضها البعض
					٦٧. أستطيع القيام بعملى اليومى من بداية الدوام وحتى نهايته
					٦٨. يتطلب عملى القيام بنفس المهام وبشكل متكرر
					٦٩. أقوم بمهامى مستقلة عن بعضها البعض
					٧٠. أستغل كافة قدراتى لأداء كل جزء من أجزاء الوظيفة التى أمارسها
					٧١. هناك تشابه فى مهام وظيفتى الحالية ومهام الوظائف الأخرى
					٧٢. هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لى لتسهيل أداء مهامى

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					البعد الثالث: أهمية المهام
					٧٣. تُتيح لى ظروف العمل الملائمة تأدية مهامى بكفاءة
					٧٤. تعتبر طبيعة مهامى ذات أهمية لتحقيق أهداف المدرسة ككل
					٧٥. يشعر المعلمون فى المدرسة بأهمية المهام التى أقوم بها
					٧٦. تؤثر مهامى بشكل واضح على مهام الآخرين
					٧٧. أحصل على تقدير كاف عن أدائى لمهام عملى
					٧٨. أراعى رغبات وحاجات جميع العاملين بالمدرسة
					٧٩. أشعر بأهمية ما أقوم به من مهام
					٨٠. يساعدنى الموجهون الإداريون على وضع وتحديد أهداف الوظيفة التى أقوم بها
					٨١. يثق الموجهون الإداريون فى آرائى وأفكارى عند تنفيذ مهامى
					٨٢. أشعر أنى موضع اهتمام الموجهين الإداريين من خلال اشتراكى فى اتخاذ القرارات الخاصة بعملى
					البعد الرابع : الاستقلالية
					٨٣. لى الحرية فى ترتيب عملى كما أراه مناسباً
					٨٤. يتدخل الموجهون الإداريون بدرجة كبيرة فى عملى

					٨٥. تتوفر لي الفرصة للمبادرة والحرية في أداء المهام
					٨٦. يتيح لي الموجهون الإداريون مسئولية اتخاذ القرار في مواقف العمل دون الرجوع إليه
					٨٧. أشعر باستقلالية كبيرة عندما أقوم بأعمالي
					٨٨. تتوفر لي فرصة التخطيط والتنفيذ والسيطرة الكاملة على العمل الذي أقوم به
					٨٩. يتيح لي الموجهون الإداريون الحرية في جدولة عملي وتحديد إجراءاته
					٩٠. هناك ثقة كبيرة من قبل الموجهون الإداريون تجاه أدائي لمهامي
					٩١. الصلاحيات الممنوحة لي للقيام بمهامي كافية
					٩٢. أشعر برقابة شديدة أثناء تأدية عملي
					٩٣. يؤخذ برأيي من قبل الموجهين الإداريين في عملية نقل المعلمين والمعلمات
					٩٤. الموجهون الإداريون غير مستعدين لسماع اقتراحاتي

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					البعد الخامس: التغذية الراجعة
					٩٥. تتاح لى الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامي
					٩٦. أحصل على تقدير كاف من قبل الموجهين الإداريين عن أدائي لمهامي
					٩٧. يشجعني المعلمون على تأدية عمل جيد
					٩٨. يساعدني الموجهون الإداريون في التعرف على نقاط الضعف فى أدائيشكل مستمر
					٩٩. أحصل على الكثير من التعليمات المرتبطة بأداء مهامي
					١٠٠. يثني الموجهون الإداريون على أدائي عندما جيد تأديته وبشكل مستمر
					١٠١. يناقشني الموجهون الإداريون في خطأ العمل لمعرفة أساليب الأداء الجيد
					١٠٢. طبيعة عملي تزودني معلومات واضحة حول أدائي
					١٠٣. لدى القدرة على تقييم أدائي ذاتياً
					١٠٤. يزودني الموجهون الإداريون بمعلومات كافية حول أدائي
					١٠٥. يساهم المجتمع المحلي بتزويدي معلومات حول مستوى أدائي
					١٠٦. يتم تقييم نتائج أدائي مهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام

الملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة التحكيم للاستبانة

م	اسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل	الدرجة العلمية
١	د. حفيظ سالم الكاف	عضو تخطيط تربوي أول	مديرية التربية والتعليم بمحافظة ظفار	دكتوراة فلسفة في الإدارة التربوية
٢	د. مسلم علي العبد المسهلي	عضو دراسات ومتابعة	مديرية التربية والتعليم بمحافظة ظفار	دكتوراة فلسفة في الإدارة التربوية
٣	د. سالم علي عاطف اليافعي	مشرف تعليم كبار	مديرية التربية والتعليم بمحافظة ظفار	دكتوراة فلسفة في الإدارة التربوية
٤	د. مسلم أحمد سهيل المعشني	عضو دراسات ومتابعة	مديرية التربية والتعليم بمحافظة ظفار	دكتوراة في علم النفس التربوي
٥	د. عمر حسن أحمد الراشدي	باحث تربوي	مديرية التربية والتعليم بمحافظة ظفار	دكتوراة في مناهج وطرق التدريس التربية الإسلامية
٦	د. أحمد عبد الرحمن بالخير	أستاذ مساعد/قسم المتطلبات العامة	كلية العلوم التطبيقية	دكتوراة في الدراسات اللغوية
٧	د. محمد ناصر الحوسني	مدير عام التربية والتعليم بمسندم	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم	دكتوراة في الإدارة التربوية
٨	د. مسعود سعيد العوائد	أخصائي أول نشاط إجتماعي	كلية العلوم التطبيقية	دكتوراة في الإدارة التربوية
٩	د. عبد الرؤوف عبد الله العريمي	مدير مكتب عميد الكلية	كلية العلوم التطبيقية	ماجستير في علم النفس التربوي
١٠				
١١	د. عبد القادر محمد عبد القادر	أستاذ مساعد زائر	جامعة ظفار	ماجستير المناهج وطرق تدريس الرياضيات
١٢	د. جميلة سالم عبود	أستاذ مساعد	كلية العلوم التطبيقية بصلالة	دكتوراة أداب جامعة محمد الخامس

ملحق رقم (٤)
تسهيل مهمة باحث لمن بهمه الأمر (جامعة نزوى)

University of Nizwa
College of Arts & Sciences
Dean's Office



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
مكتب العميد

الموافق: 04 فبراير 2013م

لمن يهمله الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تقوم الطالبة/ عانده عماني زايد النبھاني ، طالبة ماجستير تخصص
الإدارة التعليمية ورقمها الجامعي (07815704) بإعداد بحث بعنوان : "
دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة
ظفار " ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراستها
تحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع
والإحصائيات المتعلقة بدراساتها وتطبيق الاستبانة التي أعدها؛ لذا نرجو
تسهيل مهمتها البحثية.
شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ عبدالله بن سيف التوبى
عميد كلية العلوم والآداب

٤٠٢٠١٣

د/محمد محمد العاصي
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية
(بالوكالة)

ملحق رقم (٤)
تسهيل مهمة باحث من دائرة الموارد البشرية بمحافظة ظفار

الرقم : م : ح : ت : ط /
التاريخ : / / ١٤٥ هـ
الموافق : ٢٠١٣ / ٣ / ٥ م



سلاطيننا عمان
وزارة التربية والتعليم
الدائرة العامة للتربية والتعليم
بمحافظة ظفار

الأفاضل / مدراء ومديرات المدارس
المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد،،،
الموضوع/ تسهيل مهمة باحث.

حول الموضوع أعلاه، تفيدكم علما بأن الفاضلة/ عائدة بنت عماني بن زايد التبهاني طالبة دراسات عليا ماجستير بجامعة نزوى ، تخصص إدارة تربوية تقوم بإجراء دراسة حول (دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار) وترغب المذكورة أعلاه بتطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار .
علية يرجى تكرمكم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة وفي حال وجود أي استفسار يرجى الاتصال بالرقم التالي (٩٩٢٩١٤٢٠) شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،

محمد بن عامر النقيب اليافعي
مدير دائرة تنمية الموارد البشرية





ص ب ٥٩ - صلالة ٢١١ هاتف ٢٢٢٢١١٧٥ فاكس ٢٢٢٢١١٣٦ P.O. Box : 59 - Salalah Code : 211 - Tel. : 23226175 Fax. : 23226136
www.dged.net - موقعنا webmaster@dged.net البريد الإلكتروني

ملحق رقم (٥)

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

AL bstract

**“The Role of Job Enrichment in Developing the Performance of
Basic Education Directors in Dhofar Governorate”**

Done by :Aida bint Omani bin Zaid AL-Nabhani

Master in Educational Administration , University of Nizwa

Supervised by:

**Dr.AbduAL-Aziz AL Maita – Dr.Ali Khamis – Dr.Ismaeel AL-
kafari**

The purpose of the study is to recognize the reality of the performance of the basic education directors from the perspective of the directors themselves. It aims at finding whether there will be any improvement if the characteristics of job enrichment are applied considering five basic factors; (diversity of tasks, specification of tasks, importance of tasks, autonomy and feedback). Other factors considered are: variables of gender, school, age, academic qualifications and years of experience.

The study sample was taken from (138) government school directors and (19) private school directors. A questionnaire was used to ascertain the reality of the school's performance improvement system. The questionnaire consists of (53) items distributed over the five principles. The Descriptive Analytical Method was used in this study.

Answers to research questions were obtained via the standard deviation, repetition, and percentage. Cronbach's alpha coefficient was used to determine the reliability. Additionally, the Independent Sample T-Test and the One-Way-ANOVA were performed.

Study findings include the following:

1. Job enrichment valuation is high among basic education directors in Dhofar Governorate. In addition, the findings show that the highest score was given to the factor of task diversity with a mean of (3.99). There are no significant differences between male and female directors in terms of job enrichment in the total score of the questionnaire or in the single score for each factor.
2. No significant differences exist in job enrichment between government schools and private schools. No significant differences could be found in the total score of either the questionnaire or the score of each factor (diversity of tasks, specification of tasks, autonomy and feedback)

except for the factor of the importance of tasks, which shows that private schools are higher in job enrichment than government schools.

3. The results revealed statistical differences in the average enrichment in the total score for the questionnaire between the directors from different age groups. We can conclude that the directors who are age 26-35 enjoy a higher level of job enrichment than those who are 36-44. The results showed statistical differences in the average enrichment in the total questionnaire score between the directors in terms of years of experience. The average enrichment for the directors who have 15 + years of experience was greater than the average for those with 11-14 years of experience.
4. The results show significant differences in the job enrichment average within the variable of academic qualifications. It was found that directors who hold a diploma have more job enrichment than those with a bachelor's degree and also more than holders of master's degrees. The average job enrichment among the bachelor's degree holders is higher than those with Master's degrees considering the total score of the questionnaire as well as the factors of "specification of tasks and the importance of tasks."
5. The study provided a number of recommendations including: Increasing the means of communication between the directors and the concerned parties in the Ministry of Education. Focus on developing specific criteria for career progression and promotions that allow opportunities for the directors' professional growth. A job enrichment orientation program for the directors should be prepared that discusses career factors that lead to lack of job enrichment in the light of the results of the current study and other pertinent studies. A revised pay scale for directors should be considered as well as annual bonuses and end of the service gratuity.