



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل
من وجهة نظر المعلمين

اعداد

تغريد ياسر عواودة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

"واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من
وجهة نظر المعلمين"

**The Statues of Job Enrichment among Public School
Principals in Hebron Governorate from the teachers'
point of view**

إعداد:

تغريد ياسر عواودة

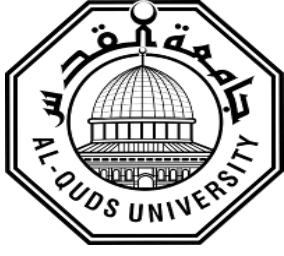
بإشراف:

د. أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية

جامعة القدس _ فلسطين

1444 هـ - 2023 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل
من وجهة نظر المعلمين

الاسم: تغريد ياسر عواودة

الرقم الجامعي: (22011448)

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2023/ 01 /12 وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من التالية
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف أبو خيران

التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: أ. د. محمود أبو سمرة

Signature

التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. سعيد عوض

القدس - فلسطين

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

إقرار

أقر أنا معدة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة وأي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم: تغريد ياسر عواودة

الرقم الجامعي: 22011448

التوقيع: 

التاريخ: 2023 / 01 / 12م

الاهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى
الله عليه وسلم.

إلى والدي الحبيب (أبو العلاء) الذي كان له الفضل الأول في مسيرتي التعليمية، أدام
الله عليه الصحة والعافية.

لمن رحلت وما زالت كلماتها تدفعني للمزيد من التقدم والنجاح .. الغالية أمي (رحمها
الله، وأكرم نزلها).

الى من كان السند والعون خلال دراستي القلب العطوف زوجي الغالي (أبو عبد
العزیز) حفظة الله.

إلى أبنائي قرة عيني (عبد العزيز، سند، العنود).

والى إخوتي وأخواتي الداعمين لي في كل مراحل حياتي.

إلى جميع الأحبة من الأهل والأصدقاء.

والى جميع محبي العلم والمعرفة أهدي ثمرة جهدي هذا.

تغريد عواودة

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين وبعده، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، واتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور أشرف ابو خيران، صاحب النظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه.

ولا أنسى كل من كان له جهد طيب في انجاز هذه الرسالة وعلى ما قدموه من جهود طيبة في اقرار هذه الرسالة، واثرائها بملاحظاتهم القيمة، جزاهم الله عني خير الجزاء وأخص بالذكر الدكتور يوسف حرفوش.

تغريد عواودة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الرسالة التعرف إلى واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية والبالغ عددهم (9775) معلماً للعام الدراسي 2023/2022، حيث كانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (689) معلماً. استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراستها، وتكونت من (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات، تم التأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة، وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات أداة الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61)، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة أيضاً (التغذية الراجعة، تحديد المهام، أهمية المهام، تنوع المهام، الاستقلالية) بالترتيب حسب المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري (التخصص، عدد سنوات الخبرة)، فيما لم تظهر النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المديرية، جنس المدرسة). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، مديري المدارس.

The Statuses of Job Enrichment among Public School Principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view

Prepared by: Tagreed Awawdeh

Supervised: Dr. Ashraf Abu khayran

Abstract

This study aimed to identify the status of Job Enrichment among public school principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view. The study population consisted of all (9775) teachers in public schools for the academic year 2022/2023. The sample study was a stratified random sample of (689) individuals. The researcher used the questionnaire as a tool for her study, and it consisted of (41) items distributed over five domains. The validity and reliability of the study tool were confirmed by appropriate statistical methods. The study questions were answered and the hypotheses were tested using the statistical package for social behavior (SPSS).

The results of the study showed that the estimates of the study sample of the status of job enrichment among the principals of public schools in Hebron Governorate came with a high degree for all areas of the study tool, Where the arithmetic mean of the total domains was (3.6) and the total standard deviation was (0.61), and all domains came with a average score as well. (Feedback, task identification, importance of tasks, diversity of tasks, independence) in order of average.

the results also showed that there were statistically significant differences between the average estimates of the study sample of the status of job enrichment among the principals of public schools in Hebron Governorate, due to the two variables (specialization, Years of Experience). While the results did not show that there were statistically significant differences between the averages of the estimates of the study sample of the status of

job enrichment among the principals of public schools in Hebron Governorate, due to the variables (Gender, directorate, school gender). In light of the results, the researcher recommended a set of relevant recommendations.

Key Words: Job Enrichment, School Principals.

الفصل الأول (خلفية الدراسة ومشكلتها)

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أسئلة الدراسة
- 4.1 فرضيات الدراسة
- 5.1 أهمية الدراسة
- 6.1 أهداف الدراسة
- 7.1 حدود الدراسة
- 8.1 مصطلحات الدراسة

خلفية الدراسة ومشكلتها:

1.1 مقدمة:

التعليم من أهم روافد التنمية المستدامة، فالمجتمع الذي يُحسن تربية وتعليم وتأهيل أبنائه مجتمع سليم قادر على إدارة عملية التنمية وتوجيهها لتحقيق أهدافه، ولا تستطيع التنمية تحقيق أهدافها والمضي للأمام إلا بتوفر القوى البشرية المؤهلة والمدربة، وبذلك فإن أساس عملية التنمية هو التعليم، وهو مقياس حضارة الشعوب. ومن هذا المنطلق، عمدت جميع دول العالم على اختلاف حضاراتها إلى الاهتمام بالتعليم ومؤسساته، وخصصت له الميزانيات الضخمة والدعم المادي، وقد حظيت مؤسسات التعليم منذ بداياتها باهتمام الأنظمة الحكومية؛ فهي مؤسسات تربية في المقام الأول، تهتم بتربية النشء إلى جانب تعليمه. ونجاح وتقدم أي دولة مرهون بنجاح مؤسساتها التربوية (العنزي، 2017).

وتعد القيادة أساس نجاح واستمرارية المنظمات التربوية؛ فهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي حققه؛ من تقديم الدعم للمرؤوسين، وتفجير إبداعاتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل، فالمدرسة وحدة متكاملة جميع عناصرها تتفاعل مع بعضها البعض؛ مما يؤدي إلى تنمية كادر حقيقي، يؤمن بروح الفريق (شاهين، 2013).

فالقيادة الإدارية هي معيار نجاح وتقدم أي منظمة ومنها التعليم، وغالباً ما يعزى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها إلى كفاءة قيادتها؛ فالقيادة الإدارية عبارة عن أنشطة إيجابية يقوم بها

أشخاص بموجب قرار رسمي، يصبح من خلالها الفرد قائداً إدارياً، يمتلك سمات وصفات وخصائص قيادية؛ ليتولى مهمة الإشراف على مجموعة من المرؤوسين لغرض تحقيق أهداف واضحة، وذلك بالتأثير، وتوظيف السلطة بما يناسب العمل، والاستمالة (الجمال، 2014).

ويعد مدير المدرسة مورداً بشرياً مهماً في المدرسة، وتعد المدرسة البيئة التعليمية التي تسهم في بناء الوطن ورفعته. فالإثراء الوظيفي يطور من أداء مدير المدرسة ويحسنه، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم وزيادة مخرجات الدراسة (الشمري، 2018).

وقد جاء الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي توظف في إدارة أي مؤسسة من خلال إتاحة فرص النمو الشخصي والمهني للفرد، مع إتاحة الفرص لتحمل المسؤولية والاستقلالية وحرية في أداء المهام داخل المؤسسة. كما أن الإثراء الوظيفي للعاملين في مجال الإدارة المدرسية أحد عمليات الإصلاح التربوي بمؤسسات التعليم؛ فالقيادة بشكل عام إدراك واع وإلمام تام بمجريات الأمور في المؤسسة، ورغبة صادقة في التغيير والتجديد والتطوير، وهذا يتطلب استخداماً أمثل لقدرات المدير القائد وامكانياته، وفي نفس الوقت توفير الطاقة البشرية الماهرة والمدرّبة ودفعها للعطاء، وتحفيزها لتحقيق الأداء الذي يوصل إلى الأهداف المرجوة (الوذياني، 2014).

وتزداد أهمية الإثراء الوظيفي لمديري المدارس باعتبارها أهم الركائز للعملية التعليمية التربوية؛ نتيجة للجهد المبذول في تحسين الإدارة المدرسية وظروف عملها، إضافة لتشجيع المعلمين على إتمام أعمالهم بإتقان وكفاءة، والذي بدوره ينعكس على العلاقة بين إدارة المدرسة من جهة والمعلمين وجميع أفراد المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها من جهة أخرى؛ ولذلك فإن الرضا الوظيفي للإدارة المدرسية هو سبب في نجاحها (البلادي، 2010).

وتشير بعض الدراسات إلى أن التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي يتطلب أن يكون المديرين على دراية تامة بحجم التغيرات المطلوبة في أسلوب وطريقة أداء العمل والتي تتمثل في: تفويض قدر كبير من السلطة للعاملين، المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتطلب تطبيق الإثراء الوظيفي تغييراً في سلوك المديرين، حيث يجب أن يكون لديهم القدرة والرغبة على تفويض السلطة مما يؤدي لتحقيق مجموعة من المزايا على مستوى أداء العاملين تتمثل في: رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الجودة، وكذلك تحقيق مجموعة من المزايا المتعلقة بدرجة رضاء العاملين تتمثل في انخفاض معدل دوران العمل وانخفاض معدل الغياب (الديب، 2007).

وأشارت نتائج دراسة (Nanle, 2015) بأن العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية علاقة قوية موجبة؛ حيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهام، التغذية الراجعة، أهمية المهمة، الاستقلالية، تحديد المهمة) يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للعمل، وارتفاع مستوى الأداء ورضا الوظيفي. وكذلك نتائج دراسة (Vijay& Indradevi, 2015) كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى الأداء الفردي لدى العاملين وعناصر الإثراء الوظيفي.

فيما أظهرت نتائج دراسة (Azeez & Ambola, 2016) أن العلاقة بين مستوى أداء العاملين ورضاهم ودافعيتهم للعمل وبين عناصر الإثراء الوظيفي هي علاقة قوية إيجابية، كما دلت النتائج أيضاً على أن الحرية التي يتمتع بها العاملين والكفاءة في العمل، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار تتوفر في حال توفرت عناصر الإثراء الوظيفي.

ولأهمية الإثراء الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة في إثراء الوظائف، كان لا بد من دراسة واقع الإثراء الوظيفي في المجال التربوي، ولا سيما في المدارس الحكومية وبعد اطلاع الباحثة على أهمية الإثراء كان لا بد من تحديد مشكلة الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً له الدور الأبرز والأهم في نجاح المسيرة التعليمية، ويمتلك الخبرة التي تجعله قادر على بناء العلاقات الإيجابية مع المعلمين وإثارة حوافزهم ودوافعهم لإنجاز العمل. فلم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على تسيير المهام المدرسية، بل عليه الأخذ بعين الاعتبار العملية التربوية وتطويرها من جميع الجوانب وتنميتها. ومن المفاهيم الحديثة لأدوار مدير المدرسة قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في المدرسة إلى أقصى درجات الجودة والكفاءة والفاعلية. حيث تقديم التسهيلات المختلفة للعاملين وتوفير الدورات التدريبية والأنشطة، واطلاعهم على كل ما هو جديد من متغيرات في المجال التربوي (Abdin, 2018).

من هنا كان لابد من البحث عن أساليب إدارية حديثة، تزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين، وتمنحهم الدافعية للعطاء والإبداع. فكان الإثراء الوظيفي أحد هذه الأساليب الذي يهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها أكثر إرضاء لشاغليها، وبما يحقق لهم درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة (عبد المجيد وفضل، 2019).

ومن خلال دراسة الباحثة لمساقات الإدارة التربوية واطلاعها على بعض المفردات التربوية لاحظت أهمية دراسة الإثراء الوظيفي وندرة الدراسات العربية التربوية التي تناولت هذا المصطلح وبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وملاحظة الآثار الإيجابية التي تعود على المنظمات التربوية عامة، والمدارس خاصة، نتيجة ارتفاع درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين مثل دراسة (النيهانية، 2014)، ودراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (الوذياني، 2014)، أدركت الباحثة أهمية دراسة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أسئلة الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس انبثقت أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، جنس المدرسة، المديرية، التخصص، سنوات الخبرة في التربية والتعليم)؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

الفرضية الصفريّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص.

الفرضية الصفريّة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم.

5.1 أهمية الدراسة:

1.5.1 الأهمية العلمية:

في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات الديناميكية المتسارعة، والتي أثرت بشكل أو بآخر على متطلبات الأجيال المتلاحقة، لذا يقع على عاتق العلماء والباحثين في المجال التربوي دراسة والتعرف إلى كل ما يمكن أن يساهم في تطوير أداء المدرء وتطوير ونمو المسيرة التعليمية. وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما تقدمه من إضافات في مجال الإثراء الوظيفي، وتتطلع الباحثة إلى تقديم الفائدة لطلبة الدراسات العليا، والباحثين التربويين في مجال تطوير وإثراء مدرء المدارس.

2.5.1 الأهمية العملية:

تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم:

- ✓ القادة التربويون في وزارة التربية: وذلك في إعداد الخطط والبرامج التي تحقق الإثراء الوظيفي لمدرء المدارس، وتحدد مواضع الخلل والقصور في البرامج المقدمة سلفا.
- ✓ إدارة التدريب التربوي والابتعاث: تزودهم بالتغذية الراجعة للبرامج الملائمة لإثراء بيئة العمل لدى مدرء المدارس والمعلمين.
- ✓ مديري المدارس: تمدهم بصورة واضحة عن كيفية الاستفادة من مهاراتهم وصلحياتهم على الوجه المطلوب؛ لتحقيق مستوى أعلى من الإثراء الوظيفي.

6.1 أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن دور متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، جنس المدرسة، المديرية، التخصص، سنوات الخبرة في التعليم) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.
- الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022-2023.
- الحد المكاني:** طبقت الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.
- المحددات المفاهيمية:** اقتصر على المصطلحات والمفاهيم الواردة في الدراسة.

الحد الإجرائي: يتمثل في الإجراءات التي حدّتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

الحد الموضوعي: واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

8.1 مصطلحات الدراسة

الإثراء الوظيفي: مجموعة من الخبرات والمهارات تحتاجها عملية أداء الأنشطة المتعلقة بالوظائف داخل المنظمات، والتي تتمثل في أهمية العمل وهوية العمل بالإضافة إلى التغذية الراجعة من القيام بالأنشطة الوظيفية (salau et al, 2014).

وتعرف الباحثة **الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس إجرائياً:** بأنه أسلوب من الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة المدرسية، حيث يُمنح المعلمين من خلاله المزيد من الحرية والاستقلالية والتغذية الراجعة في أداء مهامهم، مما يدفع المعلم إلي تقديم المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق ذواتهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية وإنجاح العملية التعليمية في مدارسهم.

محافظة الخليل: محافظة فلسطينية تقع في جنوب الضفة الغربية، وتعتبر من أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث يبلغ عدد السكان حوالي (620.481) نسمة في منتصف عام 2011م، وتبلغ مساحتها (997) كم² أي ما يعادل (16%) من أراضي الضفة الغربية. تضم 92 تجمعاً، بلغ عدد المدارس في العام الدراسي 2011/2010 في محافظة الخليل (468) مدرسة، منها (396) مدرسة حكومية (290 مدرسة أساسية و106 مدارس ثانوية) و19 مدرسة تابعة إلى وكالة الغوث جميعها أساسية و53 مدرسة خاصة (51 مدرسة أساسية و2 مدارس ثانوية) من مجموع 975,1 مدرسة في الضفة الغربية لنفس العام (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2011).

الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)

1.2 مقدمة.

2.2 الإطار النظري.

3.2 الدراسات السابقة.

1.3.2 الدراسات العربية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية.

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2 المقدمة:

يعتبر مدير المدرسة أحد أهم أركان النظام التعليمي، وهو صاحب أهم مركز في المدرسة، فهو المثل الأعلى للطلاب والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول عن تطوير أداء المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية إلى جانب تطوير وتحسين أداء المعلمين بدعمهم ومساندتهم وحثهم على الالتحاق بالدورات والورش التدريبية لتحسين أدائهم المهني، مما ينعكس إيجابيًا على تلبية احتياجات المدرسة والطلاب. فلهو الدور الأبرز والأهم للنهوض بالعملية التعليمية لما له تأثير مباشر وغير مباشر على المعلمين والطلاب، وبالتالي يعد الإثراء الوظيفي مهم لإنجاح المسيرة التعليمية وتحسين أداء المدرسة، ومن هنا تبدأ أهمية دراسة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وستتناول الباحثة في هذا الفصل:

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

والذي تتناول فيه مفهوم الإثراء الوظيفي، وأهميته، وخصائصه، ومزاياه، وأهداف الإثراء الوظيفي، وفوائده، وأبعاده، ومتطلبات الإثراء الوظيفي، واستراتيجياته، ونماذجه، وخطوات تطبيقه، ومعوقات تطبيقه، والمشكلات المرتبطة بالإثراء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

2.2 الإطار النظري:

1.2.2. مفهوم الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

عرف 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 حرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة . وهذا يعني التوسع الرأسي 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، 1998: 22).

الإثراء الوظيفي: هو التغيير النوعي لوظيفة ما، مما يزيد من درجة الاستقلالية وأهمية المهام والتغذية الراجعة (Ira, 1999).

وقد عرف القريوتي (2010) الإثراء الوظيفي: بأنه إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي الذي يتغلب على روح الملل ويشبع الدافعية المصاحبة للأعمال المتكررة.

ويعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرصة العامل لتجربة الشعور بالمسؤولية، والنمو، والإنجاز، وهو تغيير نوعي على العمل يزيد من درجة الاستقلالية، مما يسمح للعاملين بالحصول على حرية التصرف في عملهم (Aninkan,2014).

وتعرفه النبهانية (2014) 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 رضا الوظيفي والتأكيد على مبدأ المشاركة في خطوات العمل من التخطيط والتنفيذ والرقابة.

والإثراء الوظيفي (Job enrichment): إضافة مسؤوليات وواجبات ومهام وظيفية إضافية على الموظف مقابل أن يمنح صلاحيات ومهام إشرافية جديدة تمكنه من القدرة على تنفيذ الأعمال المطلوبة، حيث يأخذ الإثراء الوظيفي البعد الرأسي (الخصاونة وزملائه، 2017).

ويعد الإثراء الوظيفي إحدى الطرق المستخدمة في تصميم الوظائف، وتهدف إلى زيادة وتنوع المهام والأنشطة الوظيفية، وزيادة حرية الفرد في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله مع تزويده بالتغذية الراجعة (الشمري، 2018).

وفي ذات السياق، وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن الإثراء الوظيفي لدى المدرء بأنه أسلوب من الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة المدرسية، حيث يمنح المعلمين من خلاله المزيد من الحرية والاستقلالية والتغذية الراجعة في أداء مهامهم، مما يدفع المعلم إلى تقديم المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق ذواتهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية وإنجاح المسيرة التعليمية بمدارسهم.

والأدبيات السابقة تظهر عدداً من المصطلحات المتشابهة مع الإثراء الوظيفي، كالتوسيع الوظيفي والتدوير الوظيفي والتمكين الإداري، لذلك توضح الباحثة المصطلحات الآتية:

أولاً: التوسيع الوظيفي: وهو أسلوب يعتمد على إضافة أعمال ومهام وأعباء ومسؤوليات على الموظف في نفس المستوى الإداري، دون منحه مهام إشرافية جديدة على الوظيفة. يتيح للعاملين بناء خبرات متنوعه وملء أوقات الفراغ، ولكن زيادة الأعباء قد تؤدي إلى إرهاقهم وتدني مستوى

أدائهم (الخصاونة وزملائه، 2017). وعرف بأنه التوسع الأفقي في العمل من خلال إضافة مهام مختلفة للعامل في نفس مستوى عمله، ويمنحه فرصة الابتعاد عن المكان الثابت في عمله كل يومه ومحاورة الموظفين (Newstrom, 2007).

ثانياً: التدوير الوظيفي: من أهم الاستراتيجيات والطرق الحديثة التي تُستخدم لرفع الكفاءة لدى العاملين في المؤسسات التربوية وتطويرهم، وذلك من خلال تدريبهم وإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة والمتنوعة التي تُسهم في تعزيز الكفاءة لدى الموظفين من خلال التنقلات في تلك المؤسسات (الوادي، 2012).

التدوير الوظيفي: " وهو عملية انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى على فترات زمنية محددة " (Abisola, 2017: 45).

ثالثاً: التمكين الإداري: تمكين العاملين يشمل منح السلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، ويعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره (البرادعي، 2009). وعرف الزامل (2013: 9) التمكين الإداري بأنه " منح العاملين صلاحيات اوسع ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق استراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الاهداف".

2.2.2. أهمية الإثراء الوظيفي

تتبع أهمية الإثراء الوظيفي من تلك الصلاحيات التي تمنح للموظفين، حيث أصبح العامل يمتلك الحق في التحكم بعمله، بدلا من كونه آلة لتنفيذ الأوامر من جهات معينة، فالموظف له الحرية شبه الكاملة في إمكانية التحكم بوظيفته بدأً من التخطيط والتنفيذ وانتهاءً بالمراجعة وتصحيح الأخطاء الأمر الذي يتطلب مهارات وخبرات أكبر من تلك التي كانت عليه والتي ضمنها الإثراء الوظيفي (Davoudi& Mehdim, 2013).

فإن أهمية الإثراء الوظيفي تتمثل في كون الإثراء الوظيفي قد أثبت جهود ونجاحاً في العمل يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المؤسسات، فهو أحد أبرز العناصر التي تساهم في تحسين أداء الفرد، كما أنه يعطي قدر أكبر من التحكم الذاتي والرقابة الذاتية للموظف، وبالتالي التأثير على الأنظمة الوجدانية والدافعية (Siruri & Sma, 2014).

ويرى الوريكات (2019) أن أهمية الإثراء الوظيفي تبرز من خلال تجديد المواهب والخبرات والقدرات وتطويرها، وعند الشعور بأهمية الإثراء الوظيفي وقيمه ودوره في العمل يظهر الإبداع والتميز والتقدم في العمل، مما يزيد من رضاء الرؤساء والمشرفين داخل أطر العمل.

فيما يرى حمزة (2019) أن أهمية الإثراء الوظيفي تكمن في كونه يعمل على إثارة الدوافع الداخلية للفرد؛ كحافز لبث روح الإبداع فيه وإطلاق قدراته، وإشباع الحاجات الإنسانية لديه، وهذا يساعد قائدة المدرسة للاستجابة لمطالب العصر، والتي فرضت عليها أدواراً ومسؤوليات جديدة شأنها في ذلك شأن باقي القيادات في المؤسسات الأخرى، وذلك حتى تستطيع أن تقوم بدورها في زيادة الدافعية للمعلمات، وتطوير أدائهن، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف العملية التعليمية في المدرسة.

وتتبع أهمية الإثراء الوظيفي كونه أسلوب وبرنامج تحفيزي للعاملين حيث يتضمن مسئوليات ومهام أكبر ومزيداً من الاستقلالية والحرية، فيزيد من دافعية الموظف للعمل والإبداع والتغلب على الرتابة، ويرفع من درجة رضاه الوظيفي. والإثراء الوظيفي يدفع الموظف إلى مزيد من الجهد والعطاء وتحقيق أداء أفضل مما يعطي العمل معنى ودلالة وجودة عالية في الأداء، فإن الموظف سيحصل على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي كلما منحت له الوظيفة الاستقلالية والمسئولية والتغذية

الراجعة والتنوع في المهام، وتوفير فرص النمو والتقدم والرقي، فالإثراء الوظيفي تطبيق عملي لنظريات الدوافع الذي يجعل العمل ذا دلالة ومعنى للفرد (النباهنية، 2014).

3.2.2 خصائص الإثراء الوظيفي

فيما يلي الخصائص الثمانية للإثراء الوظيفي كما ورد عند (Bakri, 2015):

1. التعلم المحسن: في إثراء الوظائف، يتم منح الموظفين فرصا لتعلم مهارات واكتساب خبرات جديدة واستخدام تلك المهارات والخبرات لتحسين أدائهم في عملهم.
2. السيطرة على الموارد: في إثراء الوظائف، يمنح الموظفين الحرية في وظائفهم مما يجعلهم قادرين على السيطرة على الموارد اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، ومسؤولين عن هذه الموارد وخاضعين للمساءلة عن قراراتهم.
3. العلاقة مع العملاء: في إثراء الوظائف، يُسمح للموظفين بالتعامل والتفاعل مع عملائهم بشكل مباشر وبدون تدخل المدراء، وبالتالي فهم متطلبات عملائهم بشكل أفضل وتلبية مطالبهم بفعالية.
4. المساءلة عن العمل المنجز: في إثراء الوظائف، يُطلب من الموظفين تحمل المسؤولية عن نتائج عملهم، هذا يغرس عادة إيجابية في الموظفين.
5. حرية جدولة عملهم: في إثراء الوظائف، يتم منح الموظفين الحرية في جدولة أعمالهم، ثم يمكنهم تحديد العمل الذي يريدون القيام به أولاً والعمل الذي يريدون القيام به لاحقاً، هذا يرفع من كفاءة أدائهم في العمل.
6. التواصل المباشر مع الهيئة: في إثراء الوظائف، يمكن للموظفين التواصل مباشرة مع السلطة التي ستستخدم أخيراً مخرجاتهم.

7. تجربة مختلفة: في إثراء الوظائف، يحصل الموظفون على فرصة لنمو في مجال عملهم من خلال تجربة أبعاد مختلفة لعملهم.

8. التغذية الراجعة المباشرة للوظيفة: في إثراء الوظائف، يتم تقديم الملاحظات مباشرة للموظف أثناء تأديته لعمله من قبل المشرف أو مديره المباشر.

4.2.2 مزايا الإثراء الوظيفي

شهدت السنوات الأخيرة تسليط الضوء من قبل الباحثين على موضوع الإثراء الوظيفي ، لما له من مميزاته يتميز بها عن غيره في تصميم الوظائف، والتي جعلت منه موضوعاً جديراً باهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية والسلوك التنظيمي، وأظهرت نتائج دراساتهم إلى أن الوظائف الثرية غالباً ما تحقق نتائج مرغوب بها، مثل: ارتفاع مستوى الدافعية، والرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى التأخر والغياب عن العمل (حمزة، 2019).

ويمكن تقسيم المزايا التي يحققها الإثراء الوظيفي إلى مجموعتين حسب ما ورد عند العتيبي (2009):

1. المزايا المتعلقة بالإنتاجية: وهي تحسين نوعية الإنتاجية (الجودة)، وزيادة كميته، وانخفاض التكلفة.

2. المزايا النفسية للعاملين : وهي إشباع الاحتياجات النفسية للعاملين، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق درجات عالية من الحوافز، والتي بدورها تنمي قدرة الفرد على التفكير الابتكاري: فيصبح شخص مبدع في مجال عمله، يضاف إليها انخفاض معدلات الغياب، ومعدلات الشكاوي.

5.2.2 أهداف الإثراء الوظيفي

يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما ورد عند (نصرا الله، 2002: 32):

1. تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى، حيث تنمي الالتزام الوظيفي والحماس وتشبع الحاجات لإثبات الذات وهي من أقوى الحاجات لدى الفرد.
2. تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العمل والقيام بالعمل كوحدة كاملة.
3. إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات بما يتضمن نطاق عمله.
4. تحقيق الرضا الوظيفي للموظف وإشباع حاجاته ورفع معنوياته.
5. زيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى متميز في العمل، وذلك بإشراك الموظف في تصميم وتنفيذ وتقييم العمل.

ويسعى الإثراء الوظيفي لتحقيق جملة من الأهداف أشار إليها العنزى (2002)، أبرزها:

تدريب الفرد على تحمل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإكسابه العديد من المهارات، إثارة دوافعه الداخلية، تنمية روح الابتكار والإبداع لديه، وزيادة رضاه الوظيفي و دافعيته نحو العمل. ولتحقيق أهداف الإثراء الوظيفي لابد وأن تبني على أسس سليمة، تتناسب طبيعة الوظيفة محل الإثراء، واحتياجات الأفراد ذوي الصلة بها.

6.2.2 فوائد الإثراء الوظيفي

هناك مجموعة من الفوائد تجنيها المنظمات والأفراد عند تطبيق الإثراء الوظيفي، أشار إليها

(mione,2005) الواردة عند جرادات (2008) ومن هذه الفوائد ما يلي:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، دون الحاجة لزيادة عدد الموظفين.

2. صقل مهارات الأفراد، وزيادة خبراتهم ومعلوماتهم الوظيفية.
3. زيادة رضا العاملين، ودافعيتهم نحو العمل.
4. زيادة فعالية الأفراد في أداء العمل مع زيادة حجم الأداء والانتاجية.
5. زيادة دافعية الأفراد نحو العمل، وصقل شخصياتهم وتحقيق النمو الذاتي لهم.
6. زيادة المتعة، وتقليل الروتين عند أداء مهامهم الوظيفية.

7.2.2 أبعاد الإثراء الوظيفي

ذكرت الكثير من الدراسات أبعاد الإثراء الوظيفي، كما وردت من أبرز روادها (Hackman & Oldham, 1976)، وهذه الأبعاد تبين أهمية الإثراء الوظيفي للمنظمات، وتبين المفهوم الشامل له وتتلخص فيما يلي:

1. تنوع المهام Skills Variety: قدرة الموظف على فهم طبيعة عمله، وتنفيذ النشاطات الخاصة به والملائمة لعملية، والمتطلبات والحاجات الخاصة بالوظيفة، وتُعرّف أيضاً بأنها صفات يجب أن يتميز بها الموظف؛ من أجل تنفيذ الوظائف الإدارية كالتخطيط والتحليل، واتخاذ القرارات، وغيرها من الوظائف المهمة. ومن المهارات التي يجب أن يحصل عليها الموظف، مثل: مهارات التخطيط والتنظيم والاتصال وغيرها من المهارات الضرورية الأخرى (Vijay & Indradevi, 2015).

2. تحديد المهام Task Identity: وتسمى أيضاً بهوية المهام، وهنا نهتم بالمهمة نفسها، ومدى تحديد عناصرها، وتصبح هوية المهام ذات صلة بموضوع تحفيز العاملين خصوصاً عند اكتمال المهمة، فالأفراد الذين يصنعون المنتج بشكل كامل من بدايته إلى نهايته من

المحتمل أن يجدوا أن وظائفهم أكثر مغزى ومثيرة للاهتمام مقارنة بالعاملين الذين يركزون فقط على جزء من مكونات المنتج (Salau et al, 2014).

3. أهمية المهام Task Significant: تشير أهمية المهمة إلى القيمة المضافة التي تمنح للعاملين في الوظائف، وتتبع الأهمية من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات في دمج و إشراك العاملين فيها، والتي تمكنهم من المشاركة في كل من التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بوظائفهم ضمن إطار العمل بشكل عام، وإشعارهم بحجم الأهمية الحقيقية لتلك المهام ومنحهم تصور وتقدير واضح لقيمة العمل نفسه، بدلا من سياسة الإملاء وتنفيذ الأوامر. هذه المشاركة تمنح العاملين إحساسهم في أهمية الوظيفة وتحمل المسؤولية تجاه وظائفهم، وكلما ازدادت الاهتمامات ومعدلات تركيز الأفراد وجميع أصحاب المصلحة إلى وظيفة الفرد تمكن الأفراد من إدراك أهمية وظائفهم مما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي (Al Harbawi, 2019).

كما يُشير (Divya et al, 2016) إلى إن أهمية المهام تتجاوز الأهمية المتعارف عليها والتي تقتصر على أهمية المهام داخل المنظمة بحيث تتعدى لأهمية المهام الخارجية (أي خارج حدود التنظيم)، بحيث يتمكن الأفراد بأن أهمية وظائفهم تتعدى حدود المنظمة لتصل إلى تعزيز شعورهم بتأثير الوظيفة لتصل الحياة الاجتماعية والعائلية لديهم، كما ويتضح أهمية المهام الخارجية على الأفراد حيث استطاعت الوظيفة تلبية وإشباع حاجاتهم الفسيولوجية والإنسانية والاجتماعية، مما يزيد من مستويات تحفيز العاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم، أن إشباع الرغبات والحاجات للأفراد العاملين في مختلف نواحي معيشتهم يدفعهم إلى الاستمرار في تقديم المزيد من الأداء والمهام للمنظمة الأمر الذي يرفع من مستوى الأداء للمهام ويعزز إنتاجية الأفراد بشكل منقطع النظير.

4. الاستقلالية Autonomy: بمعنى يمنح العامل حرية التصرف، في أن يخطط لعمله وينظم وقته. فحرية التصرف تعطي مجالاً للتفكير والإبداع وهو ما يشبع الرغبة في النمو الذاتي للفرد وكذلك فإنه في حد ذاته تنوع للمهارات المطلوبة (الفرشوطي 2015). وتعني الاستقلالية، مقدار السيطرة والحرية التي يتمتع بها الفرد في العمل وفي صنع واتخاذ القرار وتنفيذ العمل وكلما زادت الاستقلالية ومنح الثقة في العمل، بالتالي يكون الموظف أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة (النبهانية، 2014).

وأشار (Saleem et al, 2012) إلى عدد من المرتكزات التي تستند إليها الاستقلالية في العمل وهي:

أ. إسناد جميع الأنشطة التي تتعلق بوظيفة ما إلى الفرد المكلف بها ويمنح الحرية الكاملة في تحدي الوسائل والطرق التي تمكنه من القيام بوظيفته وضمان مسؤوليته عن كل خطوة من البداية للنهاية.

ب. تعزيز شعور العامل بأهمية النشاط الذي يقوم به بحيث يتجاوز حدود وظيفته لتمتد أثرها على حياة الفرد العائلية والاجتماعية.

ت. أن الاستقلالية التي تسند إلى الفرد أثناء قيامه بأداء وظيفته تعزز دافعيته نحو العمل فيقدم العطاء دائماً بشكل أفضل.

ث. تمنح الاستقلالية وتعزيز مبدأ المسؤولية الفردية للموظفين هذا الشعور الذي يعتبر الأساس الذي تستند إليه العملية التي تصاع فيها الاستقلالية.

5. التغذية الراجعة Feedback: تعني مدى امكانية قيام شاغل الوظيفة بمعرفة جودة انجازه المهام التي يقوم بها عن طريق معرفة رضا العاملين عن الخدمات التي قدمت للموظف

بصورة مباشرة (جرادات، 2008: 30). ويزداد الموقع الوظيفي ثراءً بازدياد معرفة الموظف لنتائج عمله. ويعني هذا تلقيه معلومات مباشرة وواضحة عن كفاءة وفعالية أدائه (مرشد، 2011). ويشير الليمون (2019) في دراسته أن التغذية الراجعة أو العكسية بأنها الدرجة التي يستطيع فيها العمل تزويد الموظف بمعلومات واضحة ومباشرة عن نتائج عمله ومستوى أدائه، ليسهل عليه تعديل أدائه بالشكل المطلوب منه.

وهناك العديد من الممارسات التي تؤدي لزيادة كفاءة عملية التغذية الراجعة مثل (Irfan، 2010):

1. إشراك الأفراد العاملين في ممارسات العمل الإداري للمنظمة، حيث يصبح العامل شريك في عمليات التخطيط والتوجيه والتنفيذ والرقابة.

2. اللجوء إلى الطرق والأساليب الحديثة في عمليات تقويم ومراجعة الأداء، بدلا من الاقتصار على الطريقة التقليدية التي تستند إلى تقارير الإشراف. إشراك الطرق القديمة والجديدة ليصبح العمل أكثر دقة. تعزز بعض طرق التقييم لزيادة كفاءة العملية المتعلقة بالتغذية الراجعة، مثلا: الاستناد إلى تقييمات الزبائن والزملاء في العمل بحيث تصبح مصادر ومراكز المعلومات للأعمال المنجزة متعددة، مما يزيد من دقة العملية والحصول على نتائج أكبر واقعية وموضوعية .

3. إظهار النتائج المتعلقة في أداء الأفراد للمهام بشكل مميز وتوفيرها بطريقة منتظمة.

ولقد تم تناول أبعاد الإثراء الوظيفي الخمسة في العديد من الدراسات من منظور نموذج (Hackman& Oldham) لتصميم العمل ومن هذه الدراسات (البرزنجي، 2022)، (الراسبي، 2007)، (الليمون، 2019)، (Azeez& Abimbola, 2016)، (Saleem et al, 2012)،

كما وردت كعناصر للإثراء الوظيفي في بعض الدراسات منها (الجهران، 2020)، (جرادات، 2008)، (الوريكات، 2019).

8.2.2 متطلبات نجاح الإثراء الوظيفي

هناك العديد من المتطلبات التي من الضروري والواجب توفرها بهدف زيادة نجاح استراتيجية إثراء الوظيفة أشار إليها حريم (2004) الواردة عند الجهران (2020):

1. عوامل تتعلق بالفرد:

- إدراك الفرد لعمله، فإنه يستقبل الإثراء الوظيفي بإيجابية إذا كان ينظر لعمله بأنه روتين ممل، بينما إذا كان الفرد يرى عمله بأنه ممكن ويشكل تحدي، فالمزيد من الإثراء ربما يعطي نتائج غير مرضية (عكسية).
- مدى قابلية الفرد للتغيير، فإن كان عنده قابلية واضحة للتغيير سينفذ متطلبات التغيير وسيبدع لإنجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.
- مدى حاجة الفرد للإنجاز، فإذا كانت حاجة الأفراد للإنجاز جاءت بدرجة عالية فستكتن الاستجابة لمتطلبات الإثراء الوظيفي إيجابية ومستمرة.

2. العوامل الموقفية:

- عوامل تؤثر على فاعلية نهج الإثراء الوظيفي وتتمثل بالآتي:
- مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي، يمكن إثراء أي عمل لدرجة معينة، ويؤدي زيادة عملية الإثراء إلى نتائج عكسية غير مرضية.
- مدى الرضا: عندما يشعر العاملون بالرضا عن العوامل الخارجية للعمل، كظروف العمل والراتب والإشراف وغيرها، فذلك سيعطي أفضل النتائج لإنجاح الإثراء الوظيفي.

9.2.2 استراتيجيات الإثراء الوظيفي

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدم لتطبيق الإثراء الوظيفي (Shama & Raval، 2016) تتمثل فيما يلي:

- 1 تدوير العمل: إعطاء الموظفين الفرصة لأداء أنواع مختلفة من العمل للاكتساب مهارات متنوعة وجديدة
 - 2 إنشاء فرق العمل المستقلة: تحديد هدف للفريق، منح أعضاء الفريق الحرية في تحديد مهام العمل، والجدول الزمنية، مما يزيد الدافعية لديهم.
 - 3 الجمع بين المهام: الجمع بين أنشطة العمل المختلفة لتوفير مهمة عمل أكثر تحدياً.
 - 4 تنفيذ إدارة تشاركية: منح الصلاحيات لأعضاء الفريق للمشاركة في صنع القرار، وهي وسيلة جيدة لتواصل الفرد مع أعضاء فريقه حيث تعتبر مدخلاتهم مهمة.
 - 5 إعادة توزيع السلطة والمسؤولية: منح العاملين مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وإعادة توزيع الرقابة.
 - 6 زيادة التغذية الراجعة (ردود الفعل الموجهة من الموظف): التأكد من أن الأفراد يتلقون الملاحظات عن أدائهم والتقييم، وإعطائهم الفرصة التصحيح أخطائهم.
- ولتعزيز الإثراء الوظيفي في المنظمات لا بد من تطبيق برامج الحوافز حيث تعتبر من أهم الأساليب التي تتبعها المنظمات لكسب ولاء موظفيها وأدائهم وإنتاجيتهم، حيث يؤثر مفهوم الحوافز العادية إلى كل ما يضيف للفرد العامل دخلاً وزيادة إضافياً، وتشمل الحوافز كل ما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والتعويضات والعلاوات والمكافآت والمعاشات التقاعدية (السعودي، 2013).

10.2.2 نماذج الإثراء الوظيفي

ركزت العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الإثراء الوظيفي على نماذج عملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين. وفيما يلي بعضاً من تلك النماذج:

1. نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي

يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام ومسؤوليات ويمكن إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية التالية كما ورد عند كردي (2010):

- تشكيل وحدات عمل طبيعية، وتحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم لتحقيق أقصى كفاءة.

- دمج وربط المهام من خلال التكامل والتنوع في المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها. ويكون التنوع في المهام من خلال إضافة مهام متنوعة أو استحداث طرق جديدة في العمل، أو ادخال وسائل عمل مختلفة تركز على الجوانب الإبداعية وتقلل من الروتين في العمل.

- التحميل العمودي:

من العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي، عنصر التحميل العمودي ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين، مقابل تخفيض الرقابة والإشراف الخارجي.

- فتح قنوات التغذية الراجعة:

ولزيادة فاعلية التغذية الراجعة يمكن اتباع الأساليب التالية:

1. توفير البيانات والمعلومات عن إنجاز الأفراد العاملين لتقويم أدائهم.

2. استخدام الأساليب الحديثة في توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بعملية التقويم، أي تعدد المصادر للمعلومات في عملية التقويم لأداء العاملين. كاعتماد تقويم الزملاء والتقويم الذاتي وتقويم الزبائن، مما يساعد في الحصول على نتائج أداء أكثر موضوعية ويكون التقويم الخاص بالعاملين أكثر دقة وصدق .

3. إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة. وفي حال تطبيق هذه الأبعاد الجوهرية فذلك يؤدي إلى تنمية دوافع الأفراد نحو أعمالهم وزيادة درجة استعدادهم، وأشار كل من "هاكمان" وزملائه إلى معادلة توضح درجة الدافعية لدى العاملين، وهذه الدافعية تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والأداء في العمل. وتشير المعادلة إلى أن عنصري الاستقلالية والتغذية العكسية لمها النصيب الأكبر في تحديد الدافعية والأداء، كما أن أهمية المهام، وتنوع المهام، وتكامل المهام، لها آثار إيجابية في تحديد أهمية العمل للأفراد العاملين، وتوضح المعادلة أن العامل الذي يمتلك درجات عالية من العناصر السابقة ذكرها يكون الأكثر تحفيزاً للأفراد ويرفع معدلات أدائهم، معادلة درجة الدافعية: التغذية × الاستقلالية = أهمية المهام + تكامل المهام + تنوع المهام (حمزة، 2019).

2. نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة

الفرق المدارة ذاتياً أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي التي يتم التركيز على استخدامها. إن مجموعه العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات والأدوار، ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقاً للأسس التالية كما ورد عند جرادات (2008):

1. تصمم مهام المجموعة بما يتناسب مع دوافع ورغبات الأفراد العاملين لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي.

2. تشكيل المجموعة، بحيث تتوفر في المجموعة الواحدة مهارات ومعارف مرتبطة بالأداء.

3. تحديد وبناء معايير أداء للمجموعة، والأفضل أن تحدد من قبل أفراد المجموعة نفسها أو اشراكهم في تحديدها، وتعتمد المعايير على مجموعة من العوامل كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، مع ضرورة الدعم من قبل الإدارة لتوفير معلومات واضحة حول متطلبات العمل.

من أهم نتائج تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة، هي تقليل الوقت الضائع وزيادة الإنتاجية فالمجموعة تقوم بحل المشاكل ذاتيا، إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفقا للفرق المدارة ذاتيا. ومن خلال استعراض نماذج الإثراء الوظيفي، نستنتج أنه من الممكن الاعتماد على هذه النماذج خطوات أساسية للوصول إلى نوعية في العمل ومرتكزات مهمة.

11.2.2 خطوات تطبيق الإثراء الوظيفي

هناك عدد من الخطوات الأساسية لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ويمكن اختصارها في الخطوات الرئيسية الآتية (Cummings & Worley, 2014):

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف ذات الإثراء المتدني والتي لا تتمتع بخصائص الإثراء كالاستقلالية، والتنوع والتحدي، تحديد الأفراد غير الراضين عن وظائفهم، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الأفراد المهمة في الوظيفة، تتم هذه الخطوة عن طريق تصميم استبيان وتوزيعه على الأفراد لجمع البيانات اللازمة عن طبيعة الوظيفة، ومدى رضى الفرد عنها.

الخطوة الثانية: تحليل البيانات التي تم جمعها في الاستبيان في الخطوة الأولى، وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي التي قد تتضمن إضافة مهام جديدة الى الوظيفة أو زيادة تدريب الأفراد وتنويع مهاراتهم أو إعادة تصميم العمليات، وفي هذه الخطوة يتم الموازنة بين متطلبات الوظيفة والرضا

الوظيفي للأفراد، من الضروري في هذه الخطوة إشراك الأفراد في عملية وضع خيارات الإثراء الوظيفي.

الخطوة الثالثة: وتتضمن تصميم برنامج الإثراء وعرضه على العاملين، فمن الضروري إبلاغ العاملين عن مواطن التغيير وتدريبهم عليها، من أجل خلق التزام لدى العاملين باتجاه تطبيق البرنامج.

وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الإثراء لا يتوقف عند هذه الخطوات فقط ولكن يحتاج إلى تقييم ومراقبة من حين لآخر للتأكد من مدى فاعلية تطبيقه.

12.2.2 معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي

جزء من أنظمة المنظمة وتدريبات العاملين والتكنولوجيا وبعض من الموظفين له تأثير على تطبيقات الإثراء الوظيفي، ويوجد أربعة أنظمة في المنظمة التي تعمل على إعاقة تطبيق الإثراء الوظيفي أشار لها (Cummins, 1993: 350) كما وردت عند النبهانية (2014):

1. **تقنية المنظمة:** معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال والتي لا بد من توفرها لدورها المهم في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.

2. **النظام التشخيصي:** يمكن أن يعيق 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.

3. **الإدارة:** أسلوب الإدارة مناسب لتطبيق البرنامج لما لأهمية دور المدير في تحفيز الموظفين وإشراكهم في وضع الأهداف ومنحهم الصلاحيات.

4. نظام الإشراف: نظام الإشراف في المنظمة يحدد مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يقوم بها المرؤوسين، وكلما استخدم المشرفون طرقاً استبدادية في الحكم فمن الصعب إثراء التغذية الراجعة وبذلك تقييد تطبيق الإثراء الوظيفي. إن قوة الإثراء الوظيفي تعتمد على مدى مناسبتها للممارسات التي في المنظمة، مثل ارتباطها مع التدريب والتطور والتقويض والإشراف. هذه الممارسات تحتاج أن تطابق وتدعم الأعمال التي تمتلك قدر من اللباقة وتنوع المهارات والتغذية الراجعة ذات المعنى الجيد.

13.2.2 المشاكل المرتبطة بالإثراء الوظيفي

يرى (سيزلاني والاس، 1991) كما ورد عند الفرشوطي (2015) أن هناك ست مشكلات رئيسة يحتمل ظهورها عندما تعيد المنظمات تصميم العمل في إطار الإثراء الوظيفي، وهذه المشكلات هي:

1. غياب التشخيص قبل إعادة تصميم الوظائف: إعادة تصميم الوظيفة بأسلوب الإثراء الوظيفي، بحاجة لإجراء دراسة منتظمة للوظائف والأشخاص الذين يتأثرون بإعادة تصميم وظائفهم ونادراً ما يحدث.
2. عدم تغيير العمل: تطبيق الإثراء الوظيفي بحاجة لإجراء تغييرات جوهرية في مهام العمل حينما تواجه المديرين مشكلات الوقت والموارد المتعلقة بإجراء هذه التغييرات، يلجئون إلى عمل تغييرات طفيفة على الوظائف، ولا تتم تغييرات فعلية فيما يقوم به الأفراد من أعمال في وظائفهم.
3. الاخفاق في مراعاة الآثار غير المتوقعة: في حالة تنفيذ أي برنامج لإعادة تصميم الوظيفة قد تحدث "تأثيرات جانبية"، ويحتمل أيضاً حدوث تأثيرات على الوظائف الأخرى التي لم

يتم إثراؤها، وحدث إلغاء لبعض الإجراءات التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها، فيضعف التأثير الإيجابي للبرنامج ككل.

4. التقييم غير الملائم: أي اتجاه لتعديل السلوك ينبغي أن يقوم بتقويم علميا، ولكن برامج الإثراء الوظيفي التي تم تقويمها علميا محدودة وقليلة فالطرق السائدة في التقييم عموما هي المشاهدة والوصف الشفهي أو دراسة الحالة لمرة واحدة فقط، وتتمثل بعض أسباب هذا النقص في عدم القدرة على تحديد العلاقات السببية أو عدم توافر الخبرة في إجراء التقييم، وعدم الرغبة في الاعتراف بالفشل.

5. نقص التدريب: عند تطبيق الإثراء الوظيفي في المنظمات، فإن ما يحدث هو أن المديرين لا تصلهم معلومات كاملة وحديثة، أو أنهم يعلمون عن هذا المجال قدرا ضئيلا يشعرونهم فقط بالارتياح لتطبيقه. ونتيجة لذلك يكون هناك تفاوت واضح في أساليب العمل داخل المؤسسة الواحدة.

6. البيروقراطية الزاحفة: في بعض المنظمات تضاف جهود الإثراء الوظيفي الى العملية الإدارية، وحينما لا يجني الإثراء الوظيفي الثمار المتوقعة منه، تتجه المنظمة إلى أساليب العمل القديمة القائمة.

3.2 الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة منهلاً معرفياً خصباً للدارسين والمهتمين والباحثين، ألا وهي إرثاً تراكمياً مهماً، إذ تساعد في تكوين خلفية علمية حول موضوع الدراسة. حيث ركزت الباحثة جهودها نحو تحديد كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي بما يفيد أغراض الدراسة، فقد اطلعت الباحثة على العديد من الأبحاث والمقالات والدراسات ذات العلاقة الوثيقة بموضوع الدراسة أو المرتبطة ارتباطاً جزئياً بها، سواءً طبقة في بلاد عربية أو أجنبية، واختارت الباحثة (33) دراسة عربية وأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات وظروف الدراسة الحالية.

رتبت الباحثة هذه الدراسات ترتيباً تنازلياً وفق التدرج التاريخي لإجرائها، من الأحدث إلى الأقدم، وسيتم استعراضها مع التركيز على ما تضمنه هذه الدراسات، من حيث:

- أهداف الدراسة.
- منهجية الدراسة.
- ماتوصلت إليه الدراسات من نتائج.
- توصيات الدراسة.

وختمتها الباحثة بالتعقيبها على الدراسات السابقة، وتلخيص الباحثة لهذه الدراسات مبينة على

النحو التالي:

1.3.2 الدراسات العربية:

دراسة البرزنجي (2022) هدفت للتعرف إلى الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة) وأثره على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدم استبيان من تصميمه تم توزيعه إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من (255) عضو هيئة تدريس وموظف إداري من العاملين في ثلاث جامعات أهلية في محافظة كركوك في العراق والتي تشمل جامعة الإمام جعفر الصادق، جامعة الكتاب الأهلية، كلية قلم الجامعة الأهلية. توصلت نتائج الدراسة للأثر الإيجابي والمعنوي الكبير لتطبيق الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق في مجالات (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة). واوصت الباحثة بضرورة استمرار التزام الجامعات الأهلية في محافظة كركوك بالعراق بالإثراء الوظيفي لدى العاملين فيها، لتمثل نقاط قوة تركز عليها الجامعات الأهلية لتعزيز الميزة التنافسية لخدماتها التعليمية.

وهدف دراسة أبو تاية (2021) إلى استكشاف تأثير الإثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) على أداء الإداريين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بدائرة جمارك مدينة العقبة، وعددهم الإجمالي (213) موظفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزع استبيان لعينة عشوائية من (138) موظفاً، وبلغ عدد الاستبيانات التي أرجعها الموظفون (131) (بمعدل استجابة 94.9%). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد إثراء الوظائف منفردة ومجمعة والأداء الوظيفي للعاملين في دائرة

جمارك مدينة العقبة، وجاءت درجة تقييم إثراء الوظائف في دائرة الجمارك في مدينة العقبة وأداء العاملين الإداريين بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.79). ومن أهم التوصيات: إجراء دراسات مماثلة حول أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين بتناول متغيرات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية كهوية المهمة، وأهمية المهمة. ومراعاة أبعاد الإثراء الوظيفي عند استحداث وظائف جديدة أو التغيير في السلم الوظيفي.

أما دراسة **الجهان (2020)** فقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، ومعرفة وجهات النظر باختلاف المتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، النوع الاجتماعي)، واستخدمت الباحثة منهج الوصفي الارتباطي، طورت الباحثة استبانة، تكونت من (34) فقرة للإثراء الوظيفي، و(24) فقرة للإبداع التنظيمي. طبقتها على عينة الدراسة المكونة من (378) مساعداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي بتقدير مرتفع وكذلك مستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي مرتفع أيضاً. ووجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي ومستوى الإبداع التنظيمي تُعزى لمتغيرات الدراسة. أوصت الباحثة: العمل على استقطاب الكوادر البشرية الكفوة من المديرين ليكونوا قادة نحو التجديد والتطوير.

وسعت دراسة **حمزة (2019)** للتعرف إلى دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعينة عشوائية بسيطة ضمت (30) مديراً ولتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية " توجد

علاقة بين مستوى الإثراء الوظيفي و انعكاسه على تنشيط عملية التمكين الإداري " و انبثقت منها فرضيتين فرعيتين و قد توجت الدراسة بالنتائج التي نذكر منها: الإثراء الوظيفي يفتح المجال نحو الإبداع في تطوير محتوى العمل المدرسي و الأخذ بالمبادرات الشخصية. ينمي الإثراء الوظيفي روح الابتكار و يسمح العمل بروح الفريق و يفتح فرص للتمكين الإداري. للإثراء الوظيفي دور فعال في عملية التمكين الإداري من خلال تعزيز الكفاءة الفكرية و تنمية المسؤولية و فتح فرص للاتصال الفعال.

فيما سعت دراسة الليمون (2019) إلى تحليل أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين الإداريين في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق طورت الباحثة استبانة لغرض جمع البيانات، طبقتها على عينة مكونة من (146) إداريا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين نحو الإثراء الوظيفي في شركة البوتاس العربية جاءت بدرجة مرتفعة، وتصوراتهم نحو دافعية الإنجاز أيضا جاءت بدرجة مرتفعة، كما وجد أثر ذي دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي على دافعية الإنجاز في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دافعية الإنجاز تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية)، وتوصي الباحثة بالتعزيز والإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة من الإثراء الوظيفي، وكذلك التعزيز والإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة من دافعية الإنجاز.

وهدفنا دراسة الوريكات (2019) إلى قياس أثر الإثراء الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملائمته

للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة في الأردن. وتم مسح المجتمع مسحاً شاملاً، حيث مثل مجتمع الدراسة عينته وتكونت وحدة المعاينة من المديرين العاميين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام فيها وفق عينة الدراسة. تم توزيع (264) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي بأبعاده (الاستقلالية، تفويض الصلاحية، تنوع المهارات، التغذية الراجعة) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الولاء والإخلاص، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. أوصى الباحث بضرورة الاستمرار بالتعرف على الإثراء الوظيفي ووجوب تطبيقه في عمليات المنافسة الحاصلة، وبضرورة الحفاظ على المستوى الحالي من سلوك المواطنة التنظيمي عبر مواصلة تقديم المساندة والتدريب الوظيفي.

وسعت دراسة **عبد المجيد وفضل (2019)** للكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (الاستقلالية، تنوع المهارات، تحديد المهمة، التغذية الراجعة أهمية المهام)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية والبالغ عددهم (130) شيخاً ووكيلاً، تم توزيع (130) استبانة، استعيد منها (105) ثلاثة منها غير مكتملة لتصبح عينة الدراسة (102) فرداً، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها: جاء واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على الأبعاد ككل بدرجة تحقق متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (الاستقلالية) تعزى لمتغير الجنس لصالح أفراد العينة من الذكور، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في بقية الأبعاد والأبعاد ككل تعزى لمتغير

الجنس والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (تحديد المهام) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح أفراد العينة من وكلاء المعاهد. أوصت الدراسة مجموعه من التوصيات منها: إعطاء حرية أكبر لشيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية في تحديد الطرق المناسبة لإنجاز عملهم. العمل على منح شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية أعمال ومهام وظيفية تساهم في زيادة مسؤولياتهم معنوياتهم حتى يشعر الآخرين بأهمية المهام التي يؤديونها.

وهدفت دراسة السبيعي وداوود (2018) للتعرف إلى واقع الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وأيضا معرفة أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة من تصميم الباحثين، طبقة على عينة الدراسة المكونة من (96) عاملة من مجتمع الدراسة المكون من العاملات في مجال الموهوبات من مشرفات ومعلمات ومنسقات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة الإثراء الوظيفي متوسطة لدى العاملات، بينما مستوى رضاهن الوظيفي مرتفع، هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإثراء الوظيفي. وأوصى الباحثان: بوضع توصيف دقيق لأعمال ومهام العاملات بمجال الموهوبات، وإيجاد نظام امتيازات وحوافز و تتلاءم وطبيعة العمل في مجال الموهوبات.

فيما هدفت دراسة الشمري (2018) للتعرف إلى الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، وهل هناك اثراء وظيفي لدى مدير المدرسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، قامت الباحثة باعتماد مقياس دراسة (النبهانية، 2014) وطبق على عينة عشوائية حجمها (400) مديرا من مجتمع الدراسة وهو مديري المدارس الابتدائية ضمن المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى والثانية

والثالثة. وبينت النتائج وجود ضعف في الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية لقلة الدعم من وزارة التربية والتعليم ومديرية الإشراف، وأيضاً لا توجد فروق في الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس. وخرجت الدراسة ببعض المقترحات والتوصيات منها: على مديريات الاشراف عمل دورات تدريبية وورش عمل لمواكبة التطوير الإداري، اجراء دراسات للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتطور الإداري.

وسعت دراسة **مخلوفي وثابتي (2018)** إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، كمدخل أساسي لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، ولتحقيق ذلك قاما الباحثان بتحليل الجانب النظري للتمكين الإداري والإثراء الوظيفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على أبعاد لإثراء الوظيفي (أهمية المهام، تنوع المهارة، تحديد المهام، التغذية العكسية، الاستقلالية)، بالإضافة لأبعاد التمكين (فرق العمل، المشاركة في المعلومات، حرية التصرف، التحفيز)، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (42) مديراً في المدارس الابتدائية ومتوسطة وثانوية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بملائمته لهذه الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى الاثراء الوظيفي مرتفع لدى مديري المؤسسات التربوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء ومستوى الإثراء الوظيفي تعزى (المؤهل العلمي، السن، الخبرة)، وأظهرت النتائج أن المدرء يملكون المقدرة (البيداغوجية، الإدارية، التربوية) مما يدعو لمنحهم مزيداً من الاستقلالية. على ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم طرح بعض التوصيات منها: منح مدرء المؤسسات التربوية حرية أكبر في العمل مما يسمح بزيادة المسؤوليات والانجاز الشخصي وذلك من خلال السلطات الممنوحة لهم. السعي لتطوير أداء المدرء في المؤسسات التربوية في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي.

بينما دراسة العنزي (2017) هدفت للتعرف إلى واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات (المؤهل العلمي, نوع المبنى، عدد سنوات الخبرة)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائته للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك، في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهن (141) قائدة، وعينة الدراسة من جميع القائدات عدا (22) قائدة حيث تم تخصيصهن للتحقق من صدق وثبات الاستبانة تم استرجاع (115) استبانة من أصل (119) بما نسبته (97%) من مجتمع الدراسة. ومن نتائج الدراسة: أن المتوسط العام لواقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية على المحور ككل جاءت بدرجة تقدير عالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات القائدات حول واقع الإثراء الوظيفي ككل من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك. وفي ضوء النتائج توصي الباحثة: حث إدارة التعليم في مدينة تبوك ضرورة تعزيز مهارات قائدات المدارس، والاستفادة من هذه المهارات في إعطاء دورات تدريبية للقائدات المستجدات في الميدان التربوي. أهمية اتاحة الفرصة لقائدات المدارس لممارسة الصلاحيات الموجودة، وتفعيلها على أرض الواقع.

بينما دراسة الخياط (2017) فهذفت لمعرفة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل والبحث عن وجود فروقات بينهما تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة الوظيفية) لدى العاملين الإداريين بجامعة البلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً من الجنسين، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، قام الباحث بتصميم استبانة خاصة بقياس الاثراء الوظيفي وأخرى لقياس الدافعية للعمل، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد علاقة ايجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي كانت بصورة متوسطة لدى العاملين ، ومستوى الدافعية الخارجية للعمل أعلى من مستوى الدافعية

الداخلية، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من الدافعية للعمل والإثراء الوظيفي لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. وأوصى الباحث بمزيد من الدراسات التي تسهم في زيادة توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين.

فيما بينت دراسة **الفرشوطي (2015)** العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم، تم تطوير أداة الدراسة الاستبانة، وتم توزيع الأداة على مجتمع الدراسة وهو (435) مشرفاً ومشرفة. وأظهرت النتائج أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاء بمستوى مرتفع فكان مجال (تنوع المهارات) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الأخيرة مجال (استقلالية المهام). وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاء بمستوى متوسط، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات يعزى لمتغير المؤهل العلمي، والتخصص والنوع الاجتماعي، فيما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية على المستوى الكلي للإثراء الوظيفي ولصالح (أقل من 4 سنوات). أوصت الدراسة في ضوء نتائجها بضرورة تكليف المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم.

وهدفَت دراسة **النبهانية (2014)** التعرف إلى الإثراء الوظيفي ودوره في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمحافظة ظفار باختلاف (النوع الاجتماعي،

المدرسة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتكون المجتمع من (169) مدير من المدارس الخاصة والحكومية بمحافظة ظفار، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على المحاور الخمسة أساسية (تنوع المهام، تمييز أو تحديد المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة، الاستقلالية) وتم التأكد من صدقها وثباتها ثم تم تطبيقها على عينة الدراسة المتمثلة من (138) مديراً من المدارس الحكومية، و (19) مديراً من المدارس الخاصة. توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير الإثراء الوظيفي مرتفع لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وفيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المديرين بالنسبة لمتغير النوع على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس بالنسبة لمتغير المدرسة على البعد الكلي للاستبانة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور (تمييز المهام، تنوع المهام، الاستقلالية، أهمية المهام) تعزو لمتغير العمر. لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور الخمسة تعزى لمتغير الخبرة. توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للاستبانة بين أفراد العينة تعزى لمتغير العمر وأيضاً وجود فروق في محور التغذية الراجعة. توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للاستبانة بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل. وقدمت الدراسة التوصيات التالية: 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 ممارسة الإثراء الوظيفي.

بينما دراسة **الوذبناني (2014)** فقد هدفت للتعرف إلى اتجاهات مديري المدارس والمشرفين التربويين نحو توظيف أسلوب الإثراء الوظيفي في القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث طبق مقياس خصائص الوظيفة من تطوير كل من (هاكمان وأولدهام، 1975)، على عينة الدراسة المكونة من (168) مشرفاً تربوياً ومديراً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك درجة عالية اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو توظيف الإثراء الوظيفي في القيادة المدرسية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين.

بينما دراسة **عياد (2013)** فقد هدفت إلى بيان أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والقيادة التحويلية. أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتصميم قائمة استقصاء، واستخدام أسلوب الحصر الشامل لغرض جمع البيانات، حيث جاء مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (98) فرداً من جميع الأكاديميين (رؤساء الأقسام) في الكليات العامة بجامعة الطائف. وكشفت النتائج عن وجود ارتباط معنوي وإيجابي بين الإبداع الإداري والإثراء الوظيفي وأبعاد القيادة التحويلية، وكشفت عن وجود تأثير معنوي ومباشر لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وهناك زيادة في التأثير المعنوي لأبعاد القيادة التحويلية (الحفز الملهم، الحفز الفكري، التأثير المثالي) على الإبداع الإداري وذلك عندما يكون الإثراء الوظيفي هو الوسيط.

بينما دراسة **هياجنة (2008)** هدفت الدراسة التعرف إلى دور أبعاد الإثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي كحالة ميدالية في القطاع الصحي الأردني العام والخاص، والتعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد الإثراء الوظيفي (تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلالية والتغذية العكسية) وكذلك على مستوى توفر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والمؤسسي،

وهدفت أيضا الوقوف على اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على أبعاد الاثراء الوظيفي وممارسة التعلم التعليمي بمستوياته الثلاثة. تكونت عينة الدراسة من (327) فردا بالنسبة 10% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والذين يمثلون أفراد مستشفى البشير، والمستشفى الإسلامي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة وتم التأكد من ثباتها وصدقها. تألفت من (50) فقرة تم تقسيمها الى (20) فقرة تتعلق بتحديد مستوى توفر ابعاد الاثراء الوظيفي، و(30) فقرة تساعد على تحديد مستوى توفر التعلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : توفر مستوى عال لأبعاد الاثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني. توفر مستوى متوسط للتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في القطاع الصحي الأردني أيضاً. وجود فروقات ذات دلالة احصائية للأبعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأبعاد الاثراء الوظيفي مجتمعة في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، وسنوات الخدمة، عدد الموظفين في القسم ولطبيعة المهام). وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمستويات التعلم التنظيمي ككل. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمستويات التعلم التنظيمي ككل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، عدد الموظفين في القسم، طبيعة العمل، المؤهل العلمي). هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين ابعاد الاثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة منفردة ومجتمع. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتهيئة الأفراد العاملين الأقل عمراً لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي وزيادة التركيز على أبعاده.

بينما دراسة جرادات (2008) فقد هدفت للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره (تنوع المهارات، أهمية المهام، وحدة المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية) والرضا الوظيفي المتمثلة في العناصر التالية: بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، والاستقرار الوظيفي). مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين

في الأردن بالمؤسسات العامة المستقلة والبالغ عددها (41) مؤسسة ، وتكونت عينة الدراسة من (256) موظفاً من ثمانية مؤسسات عامة مستقلة من ثلاث مستويات إدارية. استخدم الباحث استبانة من النوع المقفل على عينة الدراسة استرد منها (202) جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرضا الوظيفي وعناصر الإثراء الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين الرضا الوظيفي والإثراء الوظيفي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، الخبرة العملية، والمركز الوظيفي، العمر). وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية للموظفين والعمل على تحسين مستواها.

أما دراسة الراسبي (2007) فقد هدفت الدراسة إلى البحث عن كيفية الاستفادة من الإثراء الوظيفي كمدخل لتطوير أداء المعلم الأول بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. وهدفت أيضاً لتعرف إلى وظيفة المعلم الأول، والتعرف إلى أهمية الإثراء الوظيفي في تطويرها، ومن أهداف الدراسة أيضاً، التعرف إلى واقع أداء المعلم الأول وفقاً لأبعاد الإثراء الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة بوظيفة المعلم الأول، التخصص، التثبيت في الوظيفة بموجب قرار وزاري). تكونت عينة الدراسة من (603) معلم أول ومعلمة أولى و(12) فرداً من المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم ودوائر الإشراف، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بإعداد استبانة مكونة من (61) فقرة، مجالاتها أبعاد الإثراء الوظيفي وهي (تنوع المهارات، وتمييز المهام، الاستقلالية، أهمية المهام، التغذية الراجعة)، كما تم إجراء مقابلات مفتوحة مع بعض المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بهدف تقديم مقترحات تساهم في تطوير أداء المعلم الأول وفقاً لمحاور الاستبانة. من أهم

نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين الأوائل لأبعاد الإثراء الوظيفي بدرجة تراوحت ما بين المرتفعة والمتوسطة. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات المبحوثين من الفئة الأولى من العينة تعزى لمتغيرات الدراسة وتختلف تلك الفروق بين محاور الدراسة الخمسة باختلاف متغيرات الدراسة. وجاءت نتائج المقابلة على النحو التالي: بينت النتائج اهتماماً كبيراً بوظيفة المعلم الأول من قبل وزارة التربية والتعليم ، وخاصة تبنيتها لمشروع المعلم الأول مشرف مقيم في المدرسة. قدمت الباحثة العديد من المقترحات من أهمها العمل على إعادة تصميم وظيفة المعلم الأول وفقاً لمدخل الإثراء الوظيفي.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

تعرض الباحثة فيما يلي عدداً من الدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضوع الإثراء الوظيفي: هدفت دراسة (Al-Harbawi, 2019) هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق بلدية الخليل لمفهوم الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في تطبيق التوسع والإثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الجنس، الخبرة). تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية قوامها (127) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي في البلدية تم إنجازه بشكل كبير.

فيما كشفت دراسة (Martini et al, 2018) هدفت الدراسة لمعرفة تأثير إثراء الوظائف وتمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي للموظفين في المكتب الإقليمي في بالي ونوسا. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث طبقت لجميع الموظفين الـ (42) الذين يشغلون مناصب تنفيذية. وأظهرت النتائج أن إثراء الوظائف والتمكين يؤثر بشكل كبير ومباشر على عملية

الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بمراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، والتركيز على حجم التعويض مقابل هذا العمل.

وهدف دراسة (Magaji et al, 2017) لتقييم آثار الإثراء الوظيفي على التزام الموظف للموظفين غير الأكاديميين في جامعات خاصة مختارة في جنوب غرب نيجيريا، استخدمت هذه الدراسة منهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من (2462) من أعضاء هيئة التدريس غير الأكاديميين موزعين على سبع (7) جامعات خاصة معتمدة كانت موجودة لمدة ست سنوات في جنوب غرب نيجيريا. تم اختيار عينة من (740) مستجيبا باستخدام أسلوب أخذ العينات متعدد المراحل. تم إرجاع (618) استبيان ولكن تم العثور على (547) صالحا للاستخدام، كشفت النتائج أن الإثراء الوظيفي كان له تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على التزام الموظفين من الموظفين غير الأكاديميين في الجامعات الخاصة المختارة في جنوب غرب نيجيريا. أظهرت النتائج أن الموظفين غير الأكاديميين في عينة الجامعات ملتزمون بعملهم كنتيجة لممارسة الإثراء الوظيفي. تظهر هذه النتائج أن الموظفين غير الأكاديميين في عينة الجامعات ملتزمون بعملهم كنتيجة لممارسة الإثراء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة أن يولي مديرو الموارد البشرية في الجامعات التي شملتها الدراسة وغيرها من الجامعات الخاصة والعامة والمنظمات الأخرى مزيدا من الاهتمام لممارسات إثراء الوظائف للحفاظ على التزام الموظفين طوال الوقت.

وجاءت دراسة (Nzewi et al, 2017) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإثراء الوظيفي على الالتزام الوظيفي في بعض شركات التصنيع في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من (156) موظفا من بين الموظفين البالغ عددهم (543) موظفا. وجاءت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين

الاستقلالية الوظيفية والالتزام العاطفي للموظفين. وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات التركيز على منح الموظفين مستوى معين من الاستقلالية في عملهم.

وبينت دراسة (Divya Pujar & Sangeetha, 2016) حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد الإثراء الوظيفي (أهمية المهمة، وهوية المهمة، وتنوع المهارات) على أداء الموظفين في شركات مختارة لصناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية قوامها (151) موظفاً. وبينت نتائج الدراسة أن الإثراء الوظيفي يؤثر بشكل كبير على تحسين أداء الموظف، وأن بعد هوية المهمة كان الأهم بين جميع الأبعاد.

بينما دراسة (Azeez& Abimbola, 2016) بحثت هذه الدراسة في آثار الإثراء الوظيفي على المواقف المتعلقة بالعمل في جامعات عامة مختارة في ولاية لاغوس. يستكشف العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا والتحفيز وأداء الموظفين باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. استمدت الدراسة عينتها من أعضاء هيئة التدريس غير الأكاديميين بجامعة ولاية لاغوس وجامعة لاغوس وهما الجامعات العامة في ولاية لاغوس، بطريقة العينة العشوائية البسيطة حجمها (352). كشفت النتائج أن الإثراء الوظيفي هو مؤشر قوي على المواقف المتعلقة بالعمل (رضا الموظف، والتحفيز، والأداء). خلصت هذه الدراسة إلى أن الإثراء الوظيفي يوفر تنوعاً في المهارات، وهوية وظيفية، والشعور بالأهمية في نظر الآخرين، والمسؤولية، والتحدي، وإدراك الكفاءة، والحرية، والمشاركة في صنع القرار، وردود الفعل على الأداء من العمل المنجز، والنمو، والشعور بالإنجاز الذي يؤدي إلى الدافع الداخلي والرضا والأداء العالي للموظفين غير الأكاديميين.

وبينت دراسة (Asl et al, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإثراء الوظيفي في أداء الممرضين الذين يلعبون دوراً مهماً في تحسين خدمات العناية الصحية، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من (160) ممرضاً في جامعة حكومية في طهران، وبناءً على المعلومات المستخرجة من تحليل الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه من ضمن أبعاد الإثراء الوظيفي، وُجد أن استقلالية العمل حصلت على أقل نسبة في التأثير على الأداء، بينما حصل التفاعل على أعلى نسبة وبالنتيجة العامة استخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والإثراء الوظيفي.

وهدفت دراسة (Bakri , 2015) للتعرف إلى دور الإثراء الوظيفي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، و ذلك من خلال توضيح مدى توفر عناصر الإثراء الوظيفي التي تشمل (الاستقلالية، أهمية المهام، تنوع المهام، تمييز المهام، التغذية العكسية) وهدفت التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية. تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم (452) موظفاً، اتبع الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (203) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (161) استبانة. وأهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجمعة والأداء الوظيفي. مستوى الإثراء الوظيفي في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة. مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة. عدم وجود فروق إحصائية في أداء الباحثين حول تأثير الإثراء الوظيفي على الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية في غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية فيما عدا متغير (الجنس) وكانت الفروق لصالح

الذكور. وأوصت الدراسة: مراعاة تطبيق متطلبات الإثراء الوظيفي عند رغبة الجامعات في استحداث وظائف جديدة أو التغيير في الهيكل التنظيمي الموجود.

أما دراسة (**Vijay & Indradevi , 2015**) هدفت دراسة للتعرف إلى الإثراء الوظيفي والأداء الفردي في الكليات بإشارة خاصة إلى جامعة من القطاع الخاص في نيجيريا. حيث هدفت الدراسة على التركيز على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء الفردي. استخدم المنهج الكمي الوصفي لاستكشاف عناصر الإثراء الوظيفي (أهمية الوظيفة، هوية المهام وتنوع المهارات) على الأداء الفردي في المؤسسات التعليمية. استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، تم استخدام عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (56) فردا من رؤساء الأقسام ورؤساء البرامج الأكاديميين في جامعة خاصة لمعرفة مدى تأثير الإثراء الوظيفي على الأداء الفردي في العمل، وخلصت النتائج لوجود علاقة بين الإثراء الوظيفي وقد كانت هوية المهمة من أكثر عوامل الإثراء الوظيفي مساهمة في تحسين أداء الموظفين. واصلت الدراسة بضرورة منح الأعضاء الأكاديميين مساحة من الحرية لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم لإتمام مهامهم الوظيفية.

وهدفت دراسة (**Kunle et al, 2015**) لمعرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والاستراتيجية المستخدمة لدافعية لعمل وأداء العمل لدى مديري المكتبات في ولاية كادونا بنيجيريا، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وجاءت عينة الدراسة المكونة من (167) من المدراء اتبع أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيارهم، طبقت أداة للدراسة (الاستبانة) المكونة من (10) فقرات لقياس الدافعية للعمل. توصلت الدراسة إلى العلاقة بين مستوى الأداء للعاملين وبين الاستراتيجية المستخدمة لدافعية لعمل هي علاقة موجبة دالة إحصائيا. توصلت أيضا إلى من أهم عوامل زيادة

الدافعية لدى العاملين لأداء العمل بصورة فاعلة هي: (توسيع فرص العمل، التناوب الوظيفي، تصميم العمل ، دفع الأجر المنتظم، الإثراء الوظيفي، نظام الترقية).

كما هدفت دراسة (Nanle, 2015) إلى التعرف إلى أثر الإثراء الوظيفي على دافعية العمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة في نيجيريا، والكشف عن العلاقة بين دوافع ورضا العاملين والإثراء الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة قوامها (547) من العاملين الإداريين في الجامعات. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن الإثراء الوظيفي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا للموظفين وزيادة الدوافع الداخلية للعمل، وزيادة الأداء لديهم، وأن العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية، علاقة إيجابية قوية.

بينما هدفت دراسة (Aninkan, 2014) إلى تحديد تأثير إدارة المكافآت والإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والغير الأكاديميين بكلية الفنون التطبيقية في ولاية أوجون، تم اختيار عينة منتظمة حجمها(173) موظفا، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين إدارة المكافآت والرضا الوظيفي. أوصى الباحث بإجراء دراسات أخرى حول العلاقة بين إدارة المكافآت والرضا الوظيفي.

و بينت دراسة (Salau et al, 2014) العلاقة بين الإثراء الوظيفي والأداء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس غير أكاديميين في الجامعات الحكومية النيجيرية، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم أخذ عينة عشوائية طبقية (280) موظفا من مجتمع الدراسة المتمثل من 4 جامعات حكومية في ولاية أجون، تم ارجاع (197) استبانة صالحة، أظهرت نتائج الدراسة

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العمق الوظيفي والتدريب الوظيفي وعناصر البعد الوظيفي الأساسية لإثراء الوظيفي والأداء التنظيمي بينما لم يكن هناك علاقة بين المحفزات والأداء.

كما هدفت دراسة (Saleem et al , 2012) لبيان أثر الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظيفة على الرضا الوظيفي من خلال أداء الموظفين كمتغير ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين كل من الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظيفة (متغيرين مستقلين) والرضا الوظيفي (متغير تابع) وأداء الموظفين (متغير مستقل). وقد كانت فكرة الدراسة تحديد عما إذا كان الرضا الوظيفي يتأثر بالإثراء الوظيفي أو بتوسيع الوظيفة، وهل هذا التأثير يمكن تعزيره من خلال أداء العاملين الإيجابي. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من موظفي القطاع العام والخاص في لاهور، حيث كان مجموع الذين استجابوا للدراسة (242) من أصل (250). وجاءت نتائج الدراسة بأنه هناك ترابط بمستوى متوسط ما بين الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظائف والرضا الوظيفي وأداء العاملين، أما النتيجة النهائية هي أنه للإثراء الوظيفي وتوسيع الوظائف تأثير مباشر على الرضا الوظيفي من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي، تمكنت من استنتاج النقاط التالية:

1. ركزت بعض الدراسات على واقع الإثراء الوظيفي لدى العينة محل الدراسة، مثل: دراسة

الشمري (2018)، ودراسة مخلوفي وثابتي (2018)، ودراسة العنزي (2017).

2. بينما ركزت دراسات أخرى على قياس أثر الإثراء الوظيفي على بعض المتغيرات، مثل: حيث ركزت كل من دراسة البرزنجي (2022)، ودراسة أبو تاية (2021)، ودراسة Divya Pujar & Sangeetha (2016) على اثر الإثراء على أداء العاملين أو الموظفين، ودراسة Nzewi (2017) التي ركزت على أثر الإثراء الوظيفي على الالتزام الوظيفي، ودراسة السبيعي وداوود (2018) ركزت على أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي.

3. وركزت بعض الدراسات على دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وبعض المتغيرات، مثل: دراسة جرادات (2008) التي ركزت على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، ودراسة الخياط (2017) التي ركزت على العلاقة بين الإثراء الوظيفي الدافعية.

4. وقد ركزت بعض الدراسات على أبعاد الإثراء الوظيفي تمثلت في (تنوع المهام، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، مثل دراسة البرزنجي (2022)، ودراسة عبد المجيد وفضل (2019)، ودراسة مخلوفي وثابتي (2018)، ودراسة الفرشوطي (2015)، ودراسة النبهانية (2014)، ودراسة هياجنه (2008)، ودراسة جرادات (2008)، ودراسة الراسبي (2007)، ودراسة Bakri (2015)، بينما اكتفت بعض الدراسات بثلاث أبعاد (تنوع المهمة، أهمية المهمة، هوية المهمة)، مثل: دراسة (2017) Nzewi ، ودراسة Divya Pujar & Sangeetha (2016) ، فيما تناولت دراسة واحدة أربعة أبعاد (تنوع المهارات، الاستقلالية، تفويض الصلاحيات، التغذية الراجعة) وهي دراسة الوريكات (2019).

5. وقد طبقت بعض الدراسات في المدارس، مثل دراسة الجهران (2020)، ودراسة حمزة (2019)، ودراسة الشمري (2019)، ودراسة العنزي (2017)، ودراسة النبهانية (2014)، ودراسة الودناني (2014)، ودراسة الراسبي (2007).
6. وقد اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي في دراسة الإثراء الوظيفي.

الفصل الثالث (الطريقة والاجراءات)

1.3 المقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات)

6.3 متغيرات الدراسة

7.3 اجراءات تنفيذ الدراسة

8.3 المعالجة الاحصائية

الطريقة والإجراءات:

1.3 المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، ويشمل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ودرجة صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي هذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، ولملائمته لهذا النوع من الدراسات.

ولجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والتقارير والدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، بهدف معالجة الإطار النظري واداة الدراسة وعينتها.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات

الأولية وذلك من خلال أداة الدراسة (استبانة)، والتي صممت لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن المجتمع في هذه الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديريات التربية والتعليم الاربعة في محافظة الخليل والبالغ عددهم (9775) معلماً ومعلمة. وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2022م، ويظهر في الجدول (1.3) الخصائص الديموغرافية للمجتمع وتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمديرية.

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل

تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمديرية

المجموع	أنثى	ذكر	المديرية
1851	1035	813	يطا
2920	1744	1176	الخليل
2727	1679	1048	جنوب الخليل
2277	1259	1018	شمال الخليل
9775	5717	4055	المجموع

4.3 عينة الدراسة:

اختارت الباحثة عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من بين المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل، حيث اشتملت عينة الدراسة على (689) معلماً ومعلمة من المجتمع، أي ما نسبته (7.0%) من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبانة على المبحوثين في عينة الدراسة تم استعادة (689) استبانة صالحة، وبنسبة (7.0%) من مجتمع الدراسة، ويرجع ذلك الى انه تم توزيع الاستبانة بشكل الكتروني ولا يحتمل وجود استبانات غير صالحة، والجدول (2.3) يظهر التوزيع لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	المتغير	العدد	النسبة المئوية
1.	النوع الاجتماعي	ذكر	287	41.5%
		أنثى	402	58.5%
2.	جنس المدرسة	ذكور	226	32.8%
		اناث	285	41.4%
		مختلطة	178	25.8%
3.	المديرية	شمال الخليل	160	23.3%
		الخليل	212	30.8%
		جنوب الخليل	186	27.0%
		يطا	131	18.9%
4.	التخصص	علوم انسانية	322	46.7%
		علوم طبيعية	367	53.3%
5.	عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم	أقل من 5 سنوات	168	24.4%
		من 5-10 سنوات	251	36.4%
		أكثر من 10 سنوات	270	39.2%

5.3 أداة الدراسة

1.5.3 بناء الأداة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة هذا النوع من الدراسات، وذلك بهدف التعرف إلى درجة موافقة المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لمجالات وفقرات الاستبانة، حيث قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

(1) قامت الباحثة بإعداد الاستبانة في صورتها الأولية وصياغة مجالاتها وفقراتها بلغة سهلة وقصيرة وواضحة، حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (51) فقرة موزعة على خمسة مجالات فرعية والواردة في الملحق رقم (1) حيث قامت الباحثة بإعداد أداة قياس واقع الاثراء الوظيفي بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة منها، دراسة (جرادات، 2008) ودراسة (النبهانية، 2014)، ودراسة (الوريكات، 2019)، ودراسة (البرزنجي، 2022).

(2) عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف على هذه الدراسة لإبداء رأيه فيها، حيث تمت التعديلات بناء على ملاحظاته.

حيث ان أداة الدراسة تكونت بصورتها النهائية من (41) فقرة والواردة في ملحق رقم (3). وتكونت اداة الدراسة ايضا من قسمين كما يلي: -

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (النوع الاجتماعي، جنس المدرسة، المديرية، التخصص، عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم).

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها، وهي موضحة في الجدول (3.3).

جدول رقم (3.3): مجالات الاستبانة وفقراتها

عدد الفقرات	المجال	الرقم
8	تنوع المهام	.1
7	تحديد المهام	.2
9	أهمية المهام	.3
8	الاستقلالية	.4
9	التغذية الراجعة	.5
41	الدرجة الكلية "واقع الإثراء الوظيفي"	

وبهدف تقدير درجة استجابة المبحوثين على فقرات أداة الدراسة استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، ويظهر المقياس المستخدم في الجدول رقم (4.3):

جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بدرجة					الاستجابة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
1	2	3	4	5	الدرجة

2.5.3 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين

حيث عرضت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وكان عددهم (14) محكماً، وترد أسمائهم في الملحق رقم (2)، حيث اخذت الباحثة بجميع ملاحظات المحكمين وقامت بإجراء التعديلات اللازمة بناء على المقترحات المقدمة. وابتقت الملاحظات التي قدمها المحكمين على مجالات الاستبانة كما هي، في حين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث بلغت درجة موافقة المحكمين على فقرات الاستبانة 80%، بحيث أصبح عدد الفقرات (41) فقرة موزعة على المجالات سابقة الذكر والواردة في الملحق رقم (3).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

قامت بحساب الاتساق الداخلي وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة، حيث طبقتها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، حيث قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه كما هي موضحة في الجدول (5.3).

جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع مجالات واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ومع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
المجال الأول: تنوع المهام			
1	ينوع المدير من أسلوب الإدارة بصورة مستمرة.	**0.56	0.00
2	يرفع المدير من مستوى أداء المعلمين بالتدريب المستمر.	**0.47	0.00
3	يوفر المدير جوا من التعاون بين المعلمين من خلال اللجان المدرسية.	**0.73	0.00
4	يُنشئ المدير علاقة جيدة مع المجتمع المحلي.	**0.58	0.00
5	يزود المدير المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة لتمكينهم من اتخاذ القرار.	**0.69	0.00
6	يوفر المدير تقنيات التعليم الحديثة اللازمة.	**0.61	0.00
7	يتخذ المدير القرارات المناسبة وفق الموقف.	**0.60	0.00
8	يقوم المدير بإعداد الخطط المدروسة بمهارة.	**0.52	0.00
المجال الثاني: تحديد المهام			
1	تتسم تعليمات المدير بالوضوح والدقة.	**0.64	0.00
2	يخطط المدير بشكل جيد.	**0.63	0.00
3	يتأكد المدير من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح.	**0.65	0.00
4	يسعى المدير إلى الإبداع والتميز في عمله.	**0.58	0.00
5	يحدد المدير أولويات العمل.	**0.59	0.00
6	يستثمر المدير قدراته لإنجاز مهامه كافة.	**0.61	0.00
7	يمنح المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.	**0.65	0.00
المجال الثالث: أهمية المهام			
1	يوضح المدير أهداف العملية التعليمية للمعلمين.	**0.64	0.00
2	يشكل عمل المدير حافزا للمعلمين للارتقاء.	**0.62	0.00

0.00	**0.70	يمارس المدير عمله بديمقراطية.	3
0.00	**0.65	يؤثر المدير على الآخرين من خلال أدائه.	4
0.00	**0.63	يراعي المدير رغبات جميع العاملين في المدرسة.	5
0.00	**0.61	يساعد المدير المعلمين في تحديد مهامهم.	6
0.00	**0.66	يحسن المدير من قدرات المعلمين المعرفية.	7
0.00	**0.71	ينمي المدير قدرات المعلمين المهنية.	8
0.00	**0.69	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	9
المجال الرابع: الاستقلالية			
0.00	**0.75	ينجز المدير مهامه بدرجة عالية من الحرية.	1
0.00	**0.70	يرسخ المدير روح المسؤولية.	2
0.00	**0.76	يفوض المدير الصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم.	3
0.00	**0.79	يهتم بالتنظيم الذاتي لسلوكه أثناء العمل.	4
0.00	**0.69	يربط المدير المكافآت التي يحصل عليها المعلمين بأهداف المدرسة.	5
0.00	**0.73	يضع المدير معايير لتحفيز المعلمين للوصول لأقصى إمكاناتهم.	6
0.00	**0.70	يتيح المدير للمعلمين فرصة استخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل.	7
0.00	**0.71	يتيح المدير للمعلمين تقييم أدائهم وفق تقديرهم الذاتي.	8
المجال الخامس: التغذية الراجعة			
0.00	**0.68	يحرص المدير على التقييم الذاتي لمهامه.	1
0.00	**0.70	يهتم المدير بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أداء المدرسة.	2
0.00	**0.73	يقوم المدير بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات عن مستوى أداء المدرسة.	3
0.00	**0.66	يهتم المدير بتقييم رؤسائه لأدائه الوظيفي.	4

0.00	**0.69	يقيم المدير نتائج المعلمين ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي.	5
0.00	**0.71	يزود المدير المعلمين بنقاط الضعف في أدائهم الوظيفي.	6
0.00	**0.70	يتيح المدير الفرصة للمعلمين للاطلاع على التغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.	7
0.00	**0.72	يدعم المدير جوانب القوة للمعلمين في أداء مهامهم.	8
0.00	**0.72	يقدر المعلمين ما يبذله المدير من جهد في العمل.	9

يظهر في الجدول (5.3) البيانات الخاصة بمعامل الارتباط، وتشير البيانات أن قيم مصفوفة الارتباط لفقرات المجال ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وبالتالي فإن فقرات الأداة صادقة في قياس ما صيغت من أجل قياسه. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات اداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة كما هي موضحة في الجدول (6.3).

جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات واقع الإثراء الوظيفي مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
- المجال الأول: تنوع المهام	**0.759	0.00
- المجال الثاني: تحديد المهام	**0.807	0.00
- المجال الثالث: أهمية المهام	**0.784	0.00
- المجال الرابع: الاستقلالية	**0.738	0.00
- المجال الخامس: التغذية الراجعة	**0.703	0.00

اظهرت البيانات في الجدول رقم (6.3) أن كل مجالات واقع الإثراء الوظيفي ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس واقع الإثراء الوظيفي.

3.5.3. ثبات الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (7.3):

جدول رقم (7.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	689	8	0.974
2	689	7	0.963
3	689	9	0.965
4	689	8	0.976
5	689	9	0.969
الدرجة الكلية	689	41	0.975

في الجدول (7.3) تشير البيانات الى أن قيمة ثبات أداة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي، حيث بلغ قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.975)، وجاءت نسبة الثبات لمجال تنوع المهام (0.974)، ومجال تحديد المهام (0.963)، ومجال أهمية المهام (0.965)، ومجال الاستقلالية (0.976)، ومجال التغذية الراجعة (0.969)، حيث أن البيانات لمعامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية وهي دراسة وصفية على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة

أ. النوع الاجتماعي .

ب. جنس المدرسة: ولها ثلاثة مستويات: (إناث، ذكور، مختلطة)

ت. المديرية ولها أربعة مستويات: (الخليل، شمال الخليل، يطا، جنوب الخليل).

ث. التخصص، وله مستويان: (علوم إنسانية، علوم طبيعية)

ج. سنوات الخبرة في التربية والتعليم، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10

سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2. المتغير التابع:

"تقديرات المبحوثين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل".

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

حصلت الباحثة على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق4)، وثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي للسماح بتوزيع الاستبانة على مديريات محافظة الخليل الأربعة (ملحق5)، وقامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبانة الكترونيا على المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وكان وقت عملية تجميع ردود الاستبانات ما يقارب شهر، حيث تم استعادة (689) استبانة، وتم مراجعتها وتدقيقها، للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن (689) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (100%) من الاستبانات الموزعة.

8.3 المعالجة الإحصائية:

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها التي تم تجميعها، استخدمت المعالجات الإحصائية التالية:

- الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (t-test) لعينة الدراسة.
- اختبار (LSD) لمعرفة اتجاهات الفروق.
- كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة.
- ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

8.3 المقياس الوزني

حددت الباحثة المقياس الوزني بناء على استخدامها لمقياس ليكرت الخماسي، حيث انه عند حساب مدى الفترات بين درجات المقياس يتبين انها تعادل (1.33)، وعند اضافة قيمة مدى الفترات الى اقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح، يصبح المقياس الوزني للتعبير عن درجة تقدير المبحوثين للفترات والدرجة الكلية لقيم المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول 8.3: المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوزن النسبي%	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	2.33 فأقل
متوسطة	من 46.8% - 73.4%	2.34-3.67
مرتفعة	73.4% فأعلى	3.68 فأعلى

الفصل الرابع (نتائج الدراسة)

1.4 المقدمة

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

1.2.4 نتائج الفرضية الأولى

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

3.4 ملخص نتائج الدراسة

الفصل الرابع

1.4 المقدمة:

تعرض الباحثة في هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات المنبثقة عن أسئلتها.

2.4 نتائج الدراسة:

1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي من خلال فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، والتي تظهر في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
الرابع	متوسطة	0.66	3.56	تنوع المهام	1
الثاني	متوسطة	0.67	3.66	تحديد المهام	2
الثالث	متوسطة	0.68	3.57	أهمية المهام	3
الخامس	متوسطة	0.59	3.55	الاستقلالية	4
الأول	متوسطة	0.64	3.67	التغذية الراجعة	5
	متوسطة	0.61	3.60	الدرجة الكلية	

يظهر في الجدول (1.4) تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وتشير البيانات ان تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.61)، وكذلك جاءت تقديراتهم لجميع مجالات الإثراء الوظيفي بدرجة متوسطة أيضاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التغذية الراجعة (3.67) وكان ترتيبه الأول، ومجال الاستقلالية بمتوسط حسابي (3.55) وكان ترتيبه الاخير.

ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة التقدير النقطي، والذي يعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاءه العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وبما أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي في مدارس محافظة الخليل هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (3.60).

أما تقديرات عينة الدراسة لفقرات واقع الإثراء الوظيفي، فجاءت كما يأتي:

أولاً: مجال تنوع المهام

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تنوع المهام، وتظهر هذه القيم في الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مجال تنوع المهام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1.	ينوع المدير من أسلوب الإدارة بصورة مستمرة.	3.27	0.68	متوسطة	8
2.	يرفع المدير من مستوى أداء المعلمين بالتدريب المستمر.	3.34	0.74	متوسطة	7
3.	يوفر المدير جواً من التعاون بين المعلمين من خلال اللجان المدرسية.	3.60	0.61	متوسطة	5
4.	يُنشئ المدير علاقة جيدة مع المجتمع المحلي.	3.78	0.75	مرتفعة	1
5.	يزود المدير المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة لتمكينهم من اتخاذ القرار.	3.52	0.82	متوسطة	6
6.	يوفر المدير تقنيات التعليم الحديثة اللازمة.	3.63	0.72	متوسطة	4
7.	يتخذ المدير القرارات المناسبة وفق الموقف.	3.70	0.71	مرتفعة	2
8.	يقوم المدير بإعداد الخطط المدروسة بمهارة.	3.67	0.71	متوسطة	3
	الدرجة الكلية	3.56	0.66	متوسطة	

يتضح من الجدول (2.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال تنوع المهام جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت ست فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، في حين جاءت فقرتان بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة (يُنشئ المدير علاقة جيدة مع المجتمع المحلي) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.78)، وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (ينوع المدير من أسلوب الإدارة بصورة مستمرة) على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.27)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: مجال تحديد المهام

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد المهام، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال واقع تحديد المهام مرتبة تنازلياً

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
7	متوسطة	0.85	3.54	تتسم تعليمات المدير بالوضوح والدقة.	1.
5	متوسطة	0.84	3.58	يخطط المدير بشكل جيد.	2.
1	مرتفعة	0.86	3.76	يتأكد المدير من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح.	3.
3	مرتفعة	0.88	3.74	يسعى المدير إلى الإبداع والتميز في عمله.	4.
2	مرتفعة	0.79	3.75	يحدد المدير أولويات العمل.	5.
4	مرتفعة	0.87	3.73	يستثمر المدير قدراته لإنجاز مهامه كافة.	6.
6	متوسطة	0.74	3.56	يمنح المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.	7.
	متوسطة	0.67	3.66	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (3.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال تنوع المهام جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.66)، وجاءت أربع فقرات من هذا المجال بدرجة مرتفعة، وثلاث فقرات بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة (يتأكد المدير من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي ومقداره (3.76)، في حين حصلت الفقرة (تتسم تعليمات المدير بالوضوح والدقة) على أقل قيمة للمتوسط الحسابي ومقداره (3.54).

ثالثاً: مجال أهمية المهام

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهمية المهام، وذلك

كما هو موضح في الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مجال أهمية المهام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1.	يوضح المدير أهداف العملية التعليمية للمعلمين.	3.50	0.88	متوسطة	8
2.	يشكل عمل المدير حافزا للمعلمين للارتقاء.	3.55	0.94	متوسطة	7
3.	يمارس المدير عمله بديمقراطية.	3.59	0.91	متوسطة	4
4.	يؤثر المدير على الآخرين من خلال أدائه.	3.62	0.95	متوسطة	1
5.	يراعي المدير رغبات جميع العاملين في المدرسة.	3.48	0.89	متوسطة	9
6.	يساعد المدير المعلمين في تحديد مهامهم.	3.60	0.92	متوسطة	3
7.	يحسن المدير من قدرات المعلمين المعرفية.	3.61	0.81	متوسطة	2
8.	ينمي المدير قدرات المعلمين المهنية.	3.58	0.71	متوسطة	5
9.	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.57	0.91	متوسطة	6
	الدرجة الكلية	3.57	0.68	متوسطة	

يتضح من الجدول (4.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال أهمية المهام جاءت بدرجة

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت

جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة (يؤثر المدير على الآخرين من خلال

أدائه) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.62)، في حين جاءت الفقرة (يراعي المدير رغبات

جميع العاملين في المدرسة) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.50).

رابعاً: مجال الاستقلالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقلالية، وكانت النتائج كما

هي موضحة في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مجال الاستقلالية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
8	متوسطة	0.85	3.48	ينجز المدير مهامه بدرجة عالية من الحرية.	1.
4	متوسطة	0.84	3.55	يرسخ المدير روح المسؤولية.	2.
3	متوسطة	0.73	3.59	يفوض المدير الصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم.	3.
2	متوسطة	0.91	3.63	يهتم بالتنظيم الذاتي لسلوكه أثناء العمل.	4.
5	متوسطة	0.72	3.54	يربط المدير المكافآت التي يحصل عليها المعلمين بأهداف المدرسة.	5.
6	متوسطة	0.90	3.51	يضع المدير معايير لتحفيز المعلمين للوصول لأقصى إمكاناتهم.	6.
1	متوسطة	0.92	3.65	يتيح المدير للمعلمين فرصة استخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل.	7.
7	متوسطة	0.74	3.50	يتيح المدير للمعلمين تقييم أدائهم وفق تقديرهم الذاتي.	8.
	متوسطة	0.59	3.55	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (5.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال الاستقلالية جاءت بدرجة

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت

جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة أيضاً. وحصلت الفقرة (يتيح المدير للمعلمين فرصة

استخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.65)، في حين

جاءت الفقرة (ينجز المدير مهامه بدرجة عالية من الحرية) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.48).

خامسا: مجال التغذية الراجعة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التغذية الراجعة. والتي تظهر النتائج في الجدول (6.4):

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات واقع مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1.	يحرص المدير على التقييم الذاتي لمهامه.	3.43	0.89	متوسطة	9
2.	يهتم المدير بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أداء المدرسة.	3.72	0.88	مرتفعة	4
3.	يقوم المدير بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات عن مستوى أداء المدرسة.	3.77	0.86	مرتفعة	2
4.	يهتم المدير بتقييم رؤسائه لأدائه الوظيفي.	3.78	0.88	مرتفعة	1
5.	يقيم المدير نتائج المعلمين ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي.	3.64	0.87	متوسطة	7
6.	يزود المدير المعلمين بنقاط الضعف في أدائهم الوظيفي.	3.74	0.88	مرتفعة	3
7.	يتيح المدير الفرصة للمعلمين للاطلاع على التغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.	3.63	0.91	متوسطة	8
8.	يدعم المدير جوانب القوة للمعلمين في أداء مهامهم.	3.65	0.94	متوسطة	6
9.	يقدر المعلمين ما يبذله المدير من جهد في العمل.	3.71	0.90	مرتفعة	5
	الدرجة الكلية	3.67	0.64	متوسطة	

يتضح من الجدول (6.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال أهمية المهام جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت

خمس فقرات من هذا المجال بدرجة مرتفعة، وأربع فقرات بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة (يهتم المدير بتقييم رؤسائه لأدائه الوظيفي) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.78)، في حين جاءت الفقرة (يحرص المدير على التقييم الذاتي لمهامه) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.43).

2.2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، جنس المدرسة، المديرية، التخصص، سنوات الخبرة في التربية والتعليم)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قامت الباحثة باختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وتظهر الفروقات في جدول رقم (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دال احصائيا	0.630	0.245	687	0.71	3.55	287	ذكر	تنوع المهام
				0.63	3.56	402	أنثى	
غير دال احصائيا	0.470	0.197	687	0.71	3.66	287	ذكر	تحديد المهام
				0.64	3.67	402	أنثى	
غير دال احصائيا	0.512	0.394	687	0.69	3.56	287	ذكر	أهمية المهام
				0.67	3.58	402	أنثى	
غير دال احصائيا	0.341	0.300	687	0.61	3.86	287	ذكر	الاستقلالية
				0.57	3.88	402	انثى	
غير دال احصائيا	0.638	0.420	687	0.66	3.65	287	ذكر	التغذية الراجعة
				0.64	3.68	402	انثى	
غير دال احصائيا	0.190	0.352	687	0.64	3.59	287	ذكر	الدرجة الكلية
				0.57	3.61	402	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية الذكور والاناث غير دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.19)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة، وذلك للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية. والتي تظهر في الجدول (8.4).

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.75	3.59	226	ذكور	تنوع المهام
0.58	3.52	285	اناث	
0.72	3.61	178	مختلطة	
0.66	3.56	689	المجموع	
0.76	3.71	226	ذكور	تحديد المهام
0.57	3.63	285	اناث	
0.75	3.67	178	مختلطة	
0.67	3.66	689	المجموع	
0.77	3.58	226	ذكور	أهمية المهام
0.59	3.56	285	اناث	
0.76	355.	178	مختلطة	
0.68	3.57	689	المجموع	
0.67	3.56	226	ذكور	الاستقلالية
0.51	3.53	285	اناث	

0.64	3.52	178	مختلطة	
0.59	3.55	689	المجموع	
0.75	3.67	226	ذكور	التغذية الراجعة
0.57	3.63	285	اناث	
0.68	3.75	178	مختلطة	
0.64	3.67	689	المجموع	
0.71	3.62	226	ذكور	الدرجة الكلية
0.52	3.58	285	اناث	
0.65	3.64	178	مختلطة	
0.61	3.60	689	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (8.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً)، كما هو مبين في جدول رقم (9.4).

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعا لمتغير جنس المدرسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.344	1.070	0.474	2	0.948	بين المجموعات	تنوع المهام
		0.443	686	304.087	داخل المجموعات	
			688	305.035	المجموع	
0.541	0.614	0.276	2	0.552	بين المجموعات	تحديد المهام
		0.449	686	308.301	داخل المجموعات	
			688	308.853	المجموع	
0.897	0.108	0.051	2	0.102	بين المجموعات	أهمية المهام
		0.468	686	321.139	داخل المجموعات	
			688	321.241	المجموع	
0.554	0.592	0.205	2	0.409	بين المجموعات	الاستقلالية
		0.346	686	237.346	داخل المجموعات	
			688	237.756	المجموع	
0.198	1.623	0.681	2	1.363	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.420	686	287.889	داخل المجموعات	
			688	289.252	المجموع	
0.565	0.571	0.208	2	0.417	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.365	686	250.143	داخل المجموعات	
			688	250.560	المجموع	

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (9.4) الى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة. هي فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية والتي تظهر في الجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع
الاثراء الوظيفي تبعا لمتغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.58	3.59	160	شمال الخليل	تنوع المهام
0.72	3.49	212	الخليل	
0.59	3.51	186	جنوب الخليل	
0.75	3.70	131	يطا	
0.66	3.56	689	المجموع	
0.56	3.61	160	شمال الخليل	تحديد المهام
0.73	3.59	212	الخليل	
0.62	3.70	186	جنوب الخليل	
0.76	3.77	131	يطا	
0.67	3.66	689	المجموع	
0.61	3.53	160	شمال الخليل	أهمية المهام
0.75	3.54	212	الخليل	
0.64	3.57	186	جنوب الخليل	
0.73	3.66	131	يطا	
0.68	3.57	689	المجموع	
0.54	3.53	160	شمال الخليل	الاستقلالية
0.66	3.57	212	الخليل	
0.54	3.52	186	جنوب الخليل	
0.58	3.58	131	يطا	
0.59	3.55	689	المجموع	
0.61	3.65	160	شمال الخليل	التغذية الراجعة
0.71	3.61	212	الخليل	
0.61	3.70	186	جنوب الخليل	
0.64	3.74	131	يطا	
0.64	3.67	689	المجموع	
0.54	3.59	160	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.66	3.54	212	الخليل	
0.57	3.60	186	جنوب الخليل	
0.64	3.71	131	يطا	
0.61	3.60	689	المجموع	

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (10.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي تبعا لمتغير المديرية. وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (ذات دلالة إحصائية) استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وتظهر نتائج الاختبار في جدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي تبعا لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.086	3.107	1.365	3	4.095	بين المجموعات	تنوع المهام
		0.439	685	300.940	داخل المجموعات	
			688	305.035	المجموع	
0.062	2.450	1.093	3	3.279	بين المجموعات	تحديد المهام
		0.446	685	305.574	داخل المجموعات	
			688	308.853	المجموع	
0.306	1.208	0.563	3	1.690	بين المجموعات	أهمية المهام
		0.466	685	319.551	داخل المجموعات	
			688	321.241	المجموع	
0.078	2.285	0.785	3	2.356	بين المجموعات	الاستقلالية
		0.344	685	235.400	داخل المجموعات	
			688	237.756	المجموع	
0.261	1.338	0.562	3	1.685	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.420	685	287.567	داخل المجموعات	
			688	289.252	المجموع	
0.105	2.052	0.744	3	2.232	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.363	685	248.328	داخل المجموعات	
			688	250.560	المجموع	

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأثر الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية في الجدول (11.4)، وتشير إلى أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأثر الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية هي فروق ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة، وبالتالي لا يوجد فروق لتقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المديرية.

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأثر الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص. للتحقق من صحة الفرضية الرابعة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الأثر الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص والتي تظهر في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص.

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
دال احصائيا	0.012	0.325	687	0.68	3.56	322	علوم انسانية	تنوع المهام
				0.65	3.55	367	علوم طبيعية	
غير دال احصائيا	0.025	0.645	687	0.73	3.68	322	علوم انسانية	تحديد المهام
				0.71	3.65	367	علوم طبيعية	
دال احصائيا	0.042	0.854	687	0.69	3.58	322	علوم انسانية	أهمية المهام
				0.67	3.54	367	علوم طبيعية	
دال احصائيا	0.008	0.365	687	0.65	3.57	322	علوم انسانية	الاستقلالية
				0.67	3.53	367	علوم طبيعية	
دال احصائيا	0.035	0.523	687	0.66	3.68	322	علوم انسانية	التغذية الراجعة
				0.64	3.64	367	علوم طبيعية	
دال احصائيا	0.014	0.785	687	0.62	3.62	322	علوم انسانية	الدرجة الكلية
				0.58	3.58	367	علوم طبيعية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير التخصص، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.014)، وهذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرابعة، وقد جاءت الفروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

نتائج الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم، والتي تظهر في الجدول (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.69	3.53	168	أقل من (5) سنوات	تنوع المهام
0.61	3.49	251	من (5-10) سنوات	
0.69	3.64	270	أكثر من (10) سنوات	
0.66	3.56	689	المجموع	
0.66	3.65	168	أقل من (5) سنوات	تحديد المهام
0.62	3.57	251	من (5-10) سنوات	
0.71	3.74	270	أكثر من (10) سنوات	
0.67	3.66	689	المجموع	
0.72	3.55	168	أقل من (5) سنوات	أهمية المهام
0.61	3.51	251	من (5-10) سنوات	
0.72	3.64	270	أكثر من (10) سنوات	
0.68	3.57	689	المجموع	
0.62	3.57	168	أقل من (5) سنوات	الاستقلالية
0.52	3.52	251	من (5-10) سنوات	
0.61	3.58	270	أكثر من (10) سنوات	
0.59	3.55	689	المجموع	
0.68	3.63	168	أقل من (5) سنوات	التغذية الراجعة
0.59	3.59	251	من (5-10) سنوات	
0.66	3.77	270	أكثر من (10) سنوات	
0.64	3.67	689	المجموع	
0.63	3.58	168	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.55	3.53	251	من (5-10) سنوات	
0.62	3.68	270	أكثر من (10) سنوات	
0.61	3.60	689	المجموع	

اشارت قيم المتوسطات الواردة في الجدول (13.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هي مبين في جدول رقم (14.4).

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الثقة التنظيمية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.026	3.681	1.619	2	3.239	بين المجموعات	تنوع المهام
		0.440	686	301.796	داخل المجموعات	
		688	305.035	المجموع		
.014	4.267	1.898	2	3.795	بين المجموعات	تحديد المهام
		0.445	686	305.058	داخل المجموعات	
		688	308.853	المجموع		
.075	2.606	1.211	2	2.422	بين المجموعات	أهمية المهام
		0.465	686	318.819	داخل المجموعات	
		688	321.241	المجموع		
.054	2.931	1.007	2	2.014	بين المجموعات	الاستقلالية
		0.344	686	235.741	داخل المجموعات	
		688	237.756	المجموع		
.004	5.534	2.296	2	4.593	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.415	686	284.659	داخل المجموعات	
		688	289.252	المجموع		
.012	4.477	1.614	2	3.228	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.361	686	247.331	داخل المجموعات	
		688	250.560	المجموع		

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (14.4) أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم هي فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الخامسة. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول لواقع الاثراء الوظيفي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم.

المجال	المقارنات	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات		0.05	*0.10
	من (5-10) سنوات	0.05		*0.15
	أكثر من (10) سنوات	*0.10	*0.15	

يظهر في الجدول (15.4) الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم، وتشير النتائج ان الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي يوجد فروق لتقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم، حيث ظهرت الفروق بين سنوات خبرة (أقل من (5) سنوات) و(من 5-10) سنوات) من جهة وسنوات الخبرة (أكثر من (10) سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (أكثر من (10) سنوات).

3.4 ملخص نتائج الدراسة:

- ❖ ان تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لواقع الإثراء الوظيفي على الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.61)، وكذلك جاءت تقديراتهم لجميع مجالات الإثراء الوظيفي بدرجة متوسطة أيضاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التغذية الراجعة (3.67) وكان ترتيبه الأول، ومجال الاستقلالية بمتوسط حسابي (3.55) وكان ترتيبه الاخير.
- ❖ أن تقديرات المبحوثين حول مجال تنوع المهام جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت ستة فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، في حين جاءت فقرتين بدرجة مرتفعة.
- ❖ أن تقديرات المبحوثين حول مجال تحديد المهام جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.66)، وجاءت اربعة فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، في حين جاءت ثلاث فقرات بدرجة متوسطة.
- ❖ أن تقديرات المبحوثين حول مجال أهمية المهام جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة.
- ❖ أن تقديرات المبحوثين حول مجال الاستقلالية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة.

- ❖ أن تقديرات المبحوثين حول مجال التغذية الراجعة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت خمسة فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، في حين جاءت اربعة فقرات بدرجة متوسطة.
- ❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، جنس المدرسة، المديرية)، في حين وجدت فروقات تبعاً لمتغيري (التخصص، عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم).

الفصل الخامس: (مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات)

1.5 مقدمة.

2.5 مناقشة أسئلة الدراسة.

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

3.5 التوصيات والمقترحات.

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة

تعرض الباحثة في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تبين من نتائج الدراسة أن واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61)، وكانت أعلى المستويات هو مستوى مجال التغذية الراجعة بمتوسط حسابي مقداره (3.67)، ودرجة انحراف معياري مقداره (0.64)، يليها في المرتبة الثانية مجال تحديد المهام بمتوسط حسابي مقداره (3.66)، ودرجة انحراف معياري مقداره (0.67)، وفي المرتبة الثالثة مجال أهمية المهام بمتوسط حسابي مقداره (3.57)، ودرجة انحراف معياري مقداره (0.68)، وفي المرتبة الرابعة مجال تنوع المهام بمتوسط حسابي مقداره (3.56)، ودرجة انحراف معياري مقداره (0.66)، وفي المرتبة الأخيرة مجال الاستقلالية بمتوسط حسابي مقداره (3.55) ودرجة انحراف معياري مقداره (0.59)، وكانت جميع المجالات بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أمانة مديري المدارس بالرسالة السامية التي يؤدونها في خدمة العملية التعليمية، لا سيما الجهود المبذولة في تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمعلمين، الذي بدوره بأثر إيجابيا على العملية التعليمية، وشعورهم بأهمية الدور الذي يؤدونه لخدمة أبناء المجتمع، وانهم ليس مجرد موظفين بل هم أصحاب رسالة مقدسة، ويتحملون مسؤولية أجيال قادمة، فيكون لديهم التزام أخلاقي في تأدية مهامهم الوظيفية، وينعكس ذلك على التزامهم بتأدية مهامهم اتجاه المعلمين والطلاب مما يشعر المدراء بالرضا وتقدير المزيد في سبيل انجاح العملية التعليمية.

كما ويحظى مدير المدرسة بتقدير واحترام المجتمع الفلسطيني، حيث يروونه شخص قيادي وصاحب أهم منصب في المدرسة وواجهة المدرسة أمام المجتمع المحلي، وهو المسؤول الأول عن تطوير أداء المدرسة وتطوير أداء المعلمين، الذي بدوره ينعكس على نتائج الطلاب ويؤثر إيجابية على المجتمع ككل. وشعور المدير بحب واحترام وتقدير المجتمع يدفعه لتقديم المزيد من الإثراء الوظيفي، نحو مخرجات تتميز سلوكيا ومعرفياً.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الأول (تنوع المهام)، فقد جاءت تقديرات المبحوثين بدرجة متوسطة، مما يعبر عن تنوع مديري المدارس في المهام الوظيفية ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، مثل: الفقرة رقم (4) "يُنشئ المدير علاقة جيدة مع المجتمع المحلي"، والفقرة رقم (7) " يتخذ المدير القرارات المناسبة وفق الموقف"، والفقرة رقم (6) " يوفر المدير تقنيات التعليم الحديثة اللازمة"، والفقرة رقم (3) " يوفر المدير جوا من التعاون بين المعلمين من خلال اللجان المدرسية"، والفقرة رقم (5) " يزود المدير المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة لتمكينهم من اتخاذ القرار"، حيث موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرات بدرجة متوسطة يعبر عن مدى تنوع المهام التي يقوم فيها المدراء.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الأول (تحديد المهام)، فقد جاءت تقديرات المبحوثين بدرجة متوسطة لهذا المجال، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، مثل: الفقرة رقم (3) " يتأكد المدير من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح"، والفقرة رقم (5) " يحدد المدير أولويات العمل"، والفقرة رقم (4) "يسعى المدير إلى الإبداع والتميز في عمله"، والفقرة رقم (6) "يستثمر المدير قدراته لإنجاز مهامه كافة" ، حيث موافقة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرات، وبدرجة متوسطة على باقي فقرات هذا المجال مما يعبر عن مدى التزام المدراء في تحديد المهام بدقة.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الأول (أهمية المهام)، فقد جاءت تقديرات المبحوثين بدرجة متوسطة لجميع فقرات هذا المجال مما يعبر عن إدراك المدراء لأهمية مهامهم وانتمائهم لهذه المهنة، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال، مثل: الفقرة رقم (4) "يؤثر المدير على الآخرين من خلال أدائه"، والفقرة رقم (7) "يحسن المدير من قدرات المعلمين المعرفية"، والفقرة رقم (6) "يساعد المدير المعلمين في تحديد مهامهم"، والفقرة رقم (3) "يمارس المدير عمله بديمقراطية"، والفقرة رقم (8) "ينمي المدير قدرات المعلمين المهنية".

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الرابع (الاستقلالية)، فقد جاءت تقديرات المبحوثين بدرجة متوسطة لجميع فقرات هذا المجال مما يعبر عن درجة الاستقلالية التي يمتلكها المدراء في انجاز اعمالهم ومنحهم الاستقلالية والصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم بحرية. ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال، مثل: الفقرة رقم (7) "يتيح المدير للمعلمين فرصة استخدام

مبادراتهم الشخصية أثناء العمل"، والفقرة رقم (4) "يهتم بالتنظيم الذاتي لسلوكه أثناء العمل"، والفقرة رقم (3) "يفوض المدير الصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم"، والفقرة رقم (2) "يرسخ المدير روح المسؤولية"، والفقرة رقم (5) "يربط المدير المكافآت التي يحصل عليها المعلمين بأهداف المدرسة". بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الخامس (التغذية الراجعة)، فقد جاءت تقديرات المبحوثين بدرجة مرتفعة لبعض فقرات هذا المجال، وأخرى متوسطة، مما يعبر عن مدى اهتمام المدرء بالتغذية الراجعة عن أدائهم، ومدى حرصهم على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن أداء مهامهم الوظيفية. ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين بدرجة مرتفعة على بعض فقرات هذا المجال، مثل: الفقرة رقم (4) "يهتم المدير بتقييم رؤسائه لأدائه الوظيفي"، والفقرة رقم (3) "يقوم المدير بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات عن مستوى أداء المدرسة"، والفقرة رقم (6) "يزود المدير المعلمين بنقاط الضعف في أدائهم الوظيفي"، والفقرة رقم (2) "يهتم المدير بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أداء المدرسة"، والفقرة رقم (9) "يقدر المعلمين ما يبذله المدير من جهد في العمل". وبدرجة متوسطة لباقي فقرات هذا المجال.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، فقد اتفقت مع نتيجة دراسة عبد المجيد وفضل (2019) التي بحثت في واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة السبيعي وداوود (2018) والتي هدفت للتعرف على واقع الأثرء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة العليم بمحافظة الخرج، وكذلك اتفقت مع دراسة الخياط (2017) التي هدفت لمعرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، فكانت نتيجة هذه الدراسات متفق مع الدراسة الحالية بأن درجة الإثراء الوظيفي جاء بدرجة تقدير متوسطة.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة الفرشوطي (2015) حيث مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاء بمستوى مرتفع، وكذلك دراسة النبهانية (2014) ودراسة الوديناني (2014) ودراسة (Bakri 2015)، فكانت درجة الإثراء الوظيفي بمستوى مرتفع لهذه الدراسات. فيما جاءت نتيجة دراسة الشمري (2018) أن مستوى الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية ضعيف (منخفض) ، ولعل سبب اختلاف نتيجة هذه الدراسات عن الدراسة الحالية يعود لاختلاف بيئة ومجتمع الدراسة.

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، جنس المدرسة، المديرية، التخصص، سنوات الخبرة في التربية والتعليم)؟

الإجابة عن هذا السؤال كانت من خلال مناقشة فرضيات الدراسة الصفرية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة، حيث كانت الإجابة عن هذه الفرضيات كما يلي:

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ولم يكن عاملاً مؤثراً في آراء المعلمين حول واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى المساواة الكبيرة في المجتمع الفلسطيني بين الذكر والانثى في المعاملات الاجتماعية والحقوق والواجبات، وكذلك المساواة أمام القانون والتعاملات الرسمية والوظائف، مما انعكس هذا على وزارة التربية والتعليم، وبالتالي فإن مديري المدارس الحكومية في فلسطين يعاملون الجنسين بمساواة وملزمون بالعدالة في الواجبات والمسئوليات مع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن النوع الاجتماعي، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم تقدير متشابه تجاه واقع الإثراء الوظيفي ومجالاته، حيث لا يوجد فرق بين متوسط تقديرات المبحوثين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الفلسطينية على اختلاف المعلمون والمعلمات تصنيفها حسب جنس المدرسة يخضع لنفس الإدارات العليا والمتوسطة والقوانين والأنظمة، ويتم التعامل مع المدارس سواء كانت ذكور أو إناث أو مختلطة بنفس الأسلوب والإجراءات، وتحصل جميع

المدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على نفس الدعم، وتخضع جميعها لنفس الخطط التطويرية والإشرافية، لذلك يتصرف المعلمون والمعلمات بنفس الطريقة مع الطلبة ومديري المدارس والمناهج، ويستخدمون نفس الوسائل والأساليب والأجهزة، لذلك لم يكن هناك فروق لتقديرات المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات العاملين في جميع المديريات في محافظة الخليل يخضعون لأنظمة متشابهة ومتطابقة، وتتم في هذه المديريات عمليات الإشراف والإدارة والتخطيط والتعيين بنفس الطريقة، لذلك أظهر المبحوثين نفس الاستجابة لواقع الإثراء الوظيفي على اختلاف مديرياتهم.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص، وقد جاءت الفروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية. معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل يعملون في ظروف عمل متشابهة ويتلقون نفس الأجور، وحيث ان معظمهم درس في الجامعات الفلسطينية فأنهم جميعاً يتمتعون بكفايات متقاربة على اختلاف تخصصاتهم، ويمتلكون المعرفة اللازمة والكافية في مجال تخصصهم، وان المعلمين على اختلا تخصصاتهم يتلقون نفس الدورات في اعداد الوسائل وفي القياس والتقويم غالباً، ولكن تأثر إجابات المبحوثين من المعلمين والمعلمات تبعاً لاختلاف التخصص وتغزو الباحثة ذلك الى أن معلمو العلوم الطبيعية بحاجة إلى وسائل وتقنيات حديثة أكثر من معلمو العلوم الإنسانية قد يصعب على الإدارة المدرسية توفيرها.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (أكثر من (10 سنوات)).

وتعزو الباحثة سبب الفروق لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) الى أن هذه الفئة من أفراد عينة الدراسة هم أكثر خبرة وإماماً بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وأكثر دراية بمهام الإدارة المدرسة، وواجبات المدير اتجاه المعلمين والطلاب والمدرسة بشكل عام، وأصبح لديهم الخبرة الكافية بمستوى الاثراء الوظيفي الذي يتمتع به مدير المدرسة وما يقدمه من إثراء لزملائهم من المعلمين ، لذلك كانت الفروق لصالح الأكثر خبرة في مجال التربية والتعليم وهم الفئة (أكثر من 10 سنوات).

3.5 التوصيات

لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، لذلك فإن التوصيات هي من أجل تعزيز هذه الممارسات الإيجابية ومن أجل استمرارها وتطويرها:

1. أن تحرص وزارة التربية والتعليم على خلق بيئة تعليمية مناسبة بصورة أكبر لأداء المدراء، من خلال تقديم فرص التطوير المهني للمدراء، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتشجيعهم على تقديم المزيد من المبادرات بشكل مستمر، مع تقديم المكافآت اللازمة لهم مما يشعرهم بالرضا والدافعية نحو أداء مهامهم وتقديم المزيد من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.
2. أن يحرص أبناء المجتمع كافة على تقدير المدراء واحترامهم، لأن ذلك يعزز من تقديرهم الذاتي ويدفعهم لتقديم المزيد من الجهد في سبيل تطوير العملية التعليمية مما ينعكس بصورة إيجابية على رقي المجتمع وتقدمه.

3. أن يحرص المدراء على أداء مهامهم الوظيفية بأمانه وصدق والتزامهم بها مهما كانت الظروف المحيطة بهم، وأن يدركوا أن الأعمال التي يقومون بها لها الدور الأساسي في نهضة المجتمع وتطورها، لما له تأثير مباشر وغير مباشر على أداء المعلمين والطلاب.
4. أن يبادر المدراء على تطوير انفسهم مهنيًا ذاتيًا، في مجال الإدارة لا سيما التدريب على المزيد من الأساليب الإدارية الحديثة.
5. أن يحرص المدراء على منح المعلمين المزيد من الصلاحيات والمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة لأهمية دورهم تنفيذ هذه القرارات
6. أن يحرص المدراء على كسب المزيد من المعارف من خلال المطالعة والبحوث التربوية الحديثة وفي مجال الإدارة التربوية، وتزويد المعلمين بالمعارف في مجال تخصصاتهم.

4.5 الدراسات المقترحة:

توصي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الإثراء الوظيفي في البيئة التعليمية، وبشكل خاص توصي الباحثة بالعناوين التالية:

1. العوامل المؤثرة على مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية.
2. مستوى الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في فلسطين.
3. أثر الضغط الوظيفي على الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

أبو تاية، سعود. (2021). أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين: دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج6، ع16، ص11-24.

أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله. (2019). مناهج البحث العلمي (من التبين إلى التمكين). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

البرزنجي، وريا صالح حسين. (2022). الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك.

البرادعي، بسيوني محمد. (2009). تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين. إيتراك. القاهرة، ط1.

البلادي، صالح مطير. (2010). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

جرادات، نور أحمد. (2008). الاثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

الجمل، سمير سليمان. (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ع32، ص 152-186.

الجهران، هناء محمد جوهر. (2020). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

حمزة، بلعباس. (2019). دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، الجمهورية الجزائرية. بالمسيلة.

الخصاونة، عاكف لطفي وأبو خضير، بسام محمد والعياصرة، محمد نايف. (2017). إدارة الموارد البشرية. ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.

الخياط، ماجد. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مج 31، ع8، ص 1367-1396.

الديب، عبدالسلام عمار. (2007). فاعلية الأداء و علاقته بالإثراء الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع التأمين في الجماهيرية الليبية شركة ليبيا للتأمين، الشركة المتحدة للتأمين، الشركة الإفريقية للتأمين" بطرابلس من 2000 - 2006. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.

الراسبي، سعيده بنت علي بن سالم بن محمد. (2007). تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

الزاملبي، يوسف اسماعيل سليمان. (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

السبيعي، خالد بن صالح المرزم. (2018). الإثراء الوظيفي لدى العاملات في مجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي. مجلة رسالة الخليج العربي. مج39، ع 148، ص79-99.

السعودي، موسى. (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج40، ع1، ص18-34.

شاهين، نرمين كمال. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشمري، اسراء حسين محمد. (2018). الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية. ع 32، ص471-500.

شهاب، ابراهيم بدر. (1998). معجم مصطلحات الإدارة العامة. دار البشير، عمان.

مركز الإحصاء الفلسطيني (2011). كتاب محافظة الخليل الإحصاء السنوي (3). رام

الله، فلسطين.

عبد المجيد، أشرف عبد التواب، وفضل، محمود عبد التواب عبد التواب. (2019).

"واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية".
مجلة التربية، مج2، ع182، ص12-49.

العتيبي، سعد بن عجمي. (2009). أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى

الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير
منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

العنزي، عطا الله فاحس ارضي. (2002). العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا

الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية. (رسالة ماجستير
غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العنزي، فوزية تاية شميلان. (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس

الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية، مج2، ع176،
ص 614-690.

عياد، خالد محمود فهمي. (2013). اختبار أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين

القيادة التحويلية والإبداع الإداري بالكليات العاملة في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج5، ع11، ص107-141.

- الفرشوطي، أحمد عبد الغني. (2015). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- القيوتي، محمد قاسم. (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- كردي، احمد السيد. (2010)، نماذج الإثراء الوظيفي. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، تمت الزيارة في تشرين الثاني 2022م، على الرابط: <https://hrdiscussion.com>
- الليمون، بشرى حمود. (2019). أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- مخلوفي، كنزة، وثابتي، الحبيب. (2018). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج4، ع3، 64-82.
- مرشد، أشواق عبد الرسول. (2011). الإثراء الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي : دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الخليجية، البحرين.
- النبهانية، عايدة بنت عماني زايد. (2014). دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- نصر الله ، حنا. (2002). ادارة الموارد البشرية. دار الأزهر, عمان.

هياجنة، عامر فيصل علي. (2008). دور الإثراء الوظيفي في التعليم التنظيمي:
دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص. (رسالة ماجستير غير منشورة)،
جامعة اليرموك، إربد.

الوادي، محمد حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد
للنشر والتوزيع ، عمان.

الوذينياني، محمد معيض. (2014). اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو
استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام. مجلة دراسات، مج41،
ع2، ص 862-880.

الوريكات، ناصر محمد عبد الله. (2019). أثر الإثراء الوظيفي على سلوك المواطنة
التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير
منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية:

Abdin, Muhammad. (2018). **Modern School Administration**. Dar Al
Shorouk for Publishing and Distribution، Amman.

Abisola, A.I. (2017). Job Rotation and Mentoring as Determinants of
Employees Commitment among Academic Staff of Universities in
Ekiti State, Nigeria. **International Journal of Innovate, Research
development**, 6 (9).

Aninkan, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job
Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun
State Polytechnics. **International Journal of Business and
Management Invention**, 3(3),19-26.

- Asl, I.M., Nazari, A., & Raadabadi, M.(2015). Examining the Relationship Between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. **Asian Social Science**, 11 (18). pp. 108-115.
- Azeez, R.O., & Abimbola, M.M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. **International Journal of Human Resource Studies**, 6(1), 89-104.
- Bakri, Z. A. (2015). **The effect of job enrichment on the performance of administrative staff: A Case study**. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Cummings, T. G.,& Worley, C. G. (2014). **Organization development and change**.
- Divya, S., Pujar, S. R., & Sangeetha, K. (2016). Job Enrichment and Its Impact on Employee Performance in it Industry. **Asia Pacific Journal of Research**, 1(44), 162-169.
- Davoudi, S., & Mehdi, M. (2013). Impact of job Enrichment on Organizational Citizenship Behavior. **SCMS Journal of Indian Management**, 10(2), 106-112.
- Ira, F. (1999). **Customized Job Enrichment and its Effect on Job Performance** (Doctoral dissertation, Dissertation). Baruch College, City University of New York.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational behavior and human performance**, 16(2), 250-270.
- Al-Harbawi, M. (2019). **Extent of application of job enrichment and job expansion in the Hebron municipality**. Unpublished Master Thesis, College of Graduate Studies, Hebron University, Palestine.

- Irfan, M., Perizade, B. & Widiyanti, M. (2019). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employees Performance at PT. Pertamina EP Limau Field. **International Journal of Scientific & Research Publications**, 9(8), 994-1001.
- Kunle, Y., Aduku, B. & Ismail, S. (2015). Motivation and Performance of Para- professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria, **American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences**, 10 (4), 350-366.
- Magaji, N. , Akpa, V.O. & Akinlabi, B.H. (2017). Assessment of the Effect of Job Enrichment on Employee Commitment in Selected Private Universities in South-West Nigeria. **Funai journal of accounting, federal university**, 1(1), pp 262-271
- Martini, IA.O., Rahyudda, I.K. Sintaasih, D.K. & Saroyeni, P. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 20(2), 29-37.
- Nanle, M. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South-West Nigeria, **Journal of Arts, Science & Commerce**, 6(4), 67-77.
- Newstrom, W.J.(2007). **Supervision Managing For Results**. 9 edition, USA The Mc Graw-Hill companies Inc.
- Nzewi, H. N., Chiekezie, O. M., Ekene, O., Raphael, A. E., Ebuka, A. A. (2017). Job Enrichment and Employee Commitment in Selected Brewing Firms in Anambra State. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, 2(4), 330-337.

- Salau, O., Adeniji, A., & Oyewunmi, A. (2014). Relationship between Elements of Job Enrichment and Organization Performance among the Non-Academic Staff in Nigeria Public Universities. **Management & Marketing**, 12(2). 173-189.
- Saleem, S., Shaheen, W.A. & Saleem, R. (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlation study from Pakistan Kuwait Chapter of, **Arabian Journal of Business and Management Review**, 1(9). 145-165.
- Sharma, D. & Raval, B. (2016). Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone. **International Journal of Science and Research**, 5 (9), 455-458.
- Siruri, M., & Sma, M. (2014). A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems. **Global Journal of Commerce & Management Perspective**, 3 (6), 44-49.
- Vijay, M. & Indradevi, R. (2015). A study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(1), 252 -260.

الملاحق:

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى.

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين.

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة باحث من الوزارة.

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية.



جامعة القدس
Al-Quds University

المعلمة...المحترمة/

تحية طيبة وبعد ..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس . ولأغراض جمع البيانات، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة، راجية من سيادتكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بما يتوافق آرائكم، بوضع إشارة (/) في العمود المناسب أمام كل عبارة، علما بأن جميع البيانات سيتم استخدامها بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: تغريد العواودة

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الفقرات التالية بوضع (/) في المكان المناسب:

الجنس	ذكر	أنثى
المرحلة التعليمية	مرحلة أساسية	مرحلة ثانوية
المديرية	الخليل	شمال الخليل
	جنوب الخليل	يطا
التخصص	علوم إنسانية	علوم طبيعية
سنوات الخبرة في التربية والتعليم	أقل من 5سنوات	5 — 10 سنوات
		10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: مجالات الإثراء الوظيفي،

ويعرف الإثراء الوظيفي بأنه: هو عملية يتم من خلاله منح المعلمين الحرية في طريقة تنفيذ المهام الموكلة اليهم دون مراقبة مستمرة مع منحهم بعض الصلاحيات لاتخاذ القرار مما يزيد من دافعيتهم للعمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

يرجى الإجابة على الفقرات التالية بوضع (/) في المكان المناسب:

الرقم	الفقرة/ بدرجة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
المجال الأول: تنوع المهام						
1	ينوع مدير المدرسة من مهاراته بصورة مستمرة.					
2	يرفع مستوى أداء الأفراد بالتدريب المستمر					
3	يوفر جو من التعاون بين المعلمين.					
4	يحث المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.					
5	يزود المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة.					
6	يوفر تقنيات التعليم الحديثة اللازمة.					
7	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات اللازمة.					
8	يوظف كافة مهاراته للقيام بمسؤولياته وواجباته.					
المجال الثاني: تحديد المهمة						
1	تتسم إجراءات عمله بالوضوح والدقة					
2	يخطط بشكل جيد					
3	يقوم بأعماله اليومية من بداية اليوم لنهايتها					
4	يتأكد من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح					
5	يلتزم بعمله سعياً للإبداع والتميز					
6	يحدد أولويات العمل.					
7	براعي التكامل في المهام.					
8	يستغل كافة قدراته لإنجاز المهام					
9	يمنح بعض الصلاحيات للمعلمين					
10	يكتسب مهارات جديدة خلال عمله					
المجال الثالث: أهمية المهام						
1	يوضح أهداف العملية التعليمية للعاملين					
2	يشكل عمله حافزاً للعاملين للارتقاء					
3	يمارس الديمقراطية في العمل					
4	يؤثر على الآخرين من خلال أدائه					
5	يراعي رغبات جميع العاملين في المدرسة					
6	يساعد المعلمين في تحديد مهامهم					
7	يرفع من المستوى المعرفي للمعلمين					
8	يرفع من المستوى المهني للمعلمين					
9	يعد المعلمين لتولي وظائف جديدة					
10	ينعكس أداء عمله في اتخاذ القرارات					

					11	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
المجال الرابع: الاستقلالية						
					1	ينجز مهامه بدرجة عالية من الحرية.
					2	يرسخ روح المسؤولية.
					3	يتيح للمعلمين مسؤولية اتخاذ القرار في مواقف العمل دون الرجوع إليه
					4	يفوض الصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم
					5	يمكن العاملين
					6	يهتم بالتنظيم الذاتي
					7	يربط المكافآت التي يحصل عليها العاملين بأهداف المدرسة.
					8	يضع معايير لتحفيز العاملين للوصول لأقصى إمكاناتهم
					9	يشجع العاملين على إطلاق قدراتهم على المبادرة
					10	يتيح للمعلمين تقييم أدائه وفق تقديرهم الشخصي
					11	يتيح للمعلمين فرصة استخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل
المجال الخامس: التغذية الراجعة						
					1	يحرص على التقييم الذاتي لمهامه.
					2	يهتم بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أدائه.
					3	يقوم بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات حول أدائه.
					4	يطلع على تقييم رؤسائه لأدائه الوظيفي.
					5	يقيم نتائج المعلمين ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي
					6	يزود العاملين بنقاط الضعف في أدائهم الوظيفي
					7	يتيح للمعلمين الاطلاع على التغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.
					8	يناقش المعلمين في التغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.
					9	يدعم جوانب القوة للمعلمين في أداء مهامهم
					10	يقدر العاملون ما يبذله المدير من جهد في العمل

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين.

الرتبة العلمية	الجامعة	اسم المُحكّم	الرقم
أستاذ دكتور	جامعة مؤتة - الأردن - كلية العلوم التربوية	أ.د. خالد الصرايرة	1
دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة/ رام الله	د. نبيل المغربي	2
دكتوراه	فلسطين التقنية/العروب	د. حكم حجة	3
دكتوراه	جامعة الخليل/ الخليل	د. كرم الكركي	4
دكتوراه	فلسطين التقنية/خضوري	د. جعفر أبو صاع	5
دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	د. جمال بحيص	6
دكتوراه	جامعة القدس / القدس	د. ابراهيم عرمان	7
دكتوراه	جامعة القدس / القدس	أ.د. عفيف زيدان	8
دكتوراه	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - مديرية ضواحي القدس	د. يوسف حرفوش	9
دكتوراه	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - رام الله - قسم البحث والتطوير التربوي	د. سماح عريقات	10
دكتوراه	جامعة الكويت - الكويت - كلية العلوم التربوية	د. فاطمة عبد الرضا بوفتين	11
دكتوراه	وزارة التربية والتعليم الأردنية	د. سوسن المجالي	12
دكتوراه	مديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة - قسم المتابعة الميدانية -	د. محمود زياد	13
دكتوراه	مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس - قسم جودة الأداء المدرسي -	د. ثائر أبو خليل	14

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية:



جامعة القدس
Al-Quds University

المعلمة.....المحترمة/ة

تحية طيبة وبعد ..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ولأغراض جمع البيانات، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة، راجية من سيادتكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بما يتوافق آرائكم، بوضع إشارة (/) في العمود المناسب أمام كل عبارة، علماً بأن جميع البيانات سيتم استخدامها بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: تغريد العاودة

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

يرجى الإجابة عن الفقرات الآتية بوضع (/) في المكان المناسب:

	أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي
مختلطة	إناث	ذكور	جنس المدرسة
	شمال الخليل	الخليل	المديرية
	يطا	جنوب الخليل	
	علوم طبيعية	علوم إنسانية	التخصص
10 سنوات فأكثر	5 — 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في التربية والتعليم

القسم الثاني: مجالات الإثراء الوظيفي.

ويعرف الإثراء الوظيفي بأنه: هو عملية يتم من خلالها منح المعلمين الحرية في طريقة تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون مراقبة مستمرة، مع منحهم بعض الصلاحيات لاتخاذ القرار، مما يزيد من دافعيتهم للعمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

يرجى الإجابة عن الفقرات الآتية بوضع (/) في المكان المناسب:

الرقم	الفقرة/ بدرجة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
المجال الأول: تنوع المهام						
1	ينوع المدير من أسلوب الإدارة بصورة مستمرة.					
2	يرفع المدير من مستوى أداء المعلمين بالتدريب المستمر.					
3	يوفر المدير جوا من التعاون بين المعلمين من خلال اللجان المدرسية.					
4	يُنشئ المدير علاقة جيدة مع المجتمع المحلي.					
5	يزود المدير المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة لتمكينهم من اتخاذ القرار.					
6	يوفر المدير تقنيات التعليم الحديثة اللازمة.					
7	يتخذ المدير القرارات المناسبة وفق الموقف.					
8	يقوم المدير بإعداد الخطط المدروسة بمهارة.					
المجال الثاني: تحديد المهام						
1	تتسم تعليمات المدير بالوضوح والدقة.					
2	يخطط المدير بشكل جيد.					
3	يتأكد المدير من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح.					
4	يسعى المدير إلى الإبداع والتميز في عمله.					
5	يحدد المدير أولويات العمل.					
6	يستثمر المدير قدراته لإنجاز مهامه كافة.					
7	يمنح المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.					

المجال الثالث: أهمية المهام					
					1 يوضح المدير أهداف العملية التعليمية للمعلمين.
					2 يشكل عمل المدير حافزا للمعلمين للارتقاء.
					3 يمارس المدير عمله بديمقراطية.
					4 يؤثر المدير على الآخرين من خلال أدائه.
					5 يراعي المدير رغبات جميع العاملين في المدرسة.
					6 يساعد المدير المعلمين في تحديد مهامهم.
					7 يحسن المدير من قدرات المعلمين المعرفية.
					8 ينمي المدير قدرات المعلمين المهنية.
					9 يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
المجال الرابع: الاستقلالية					
					1 ينجز المدير مهامه بدرجة عالية من الحرية.
					2 يرسخ المدير روح المسؤولية.
					3 يفوض المدير الصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم.
					4 يهتم بالتنظيم الذاتي لسلوكه أثناء العمل.
					5 يربط المدير المكافآت التي يحصل عليها المعلمين بأهداف المدرسة.
					6 يضع المدير معايير لتحفيز المعلمين للوصول لأقصى إمكاناتهم.
					7 يتيح المدير للمعلمين فرصة استخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل.
					8 يتيح المدير للمعلمين تقييم أدائهم وفق تقديرهم الذاتي.
المجال الخامس: التغذية الراجعة					
					1 يحرص المدير على التقييم الذاتي لمهامه.

					2	يهتم المدير بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أداء المدرسة.
					3	يقوم المدير بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات عن مستوى أداء المدرسة.
					4	يهتم المدير بتقييم رؤسائه لأدائه الوظيفي.
					5	يقيم المدير نتائج المعلمين ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي.
					6	يزود المدير المعلمين بنقاط الضعف في أدائهم الوظيفي.
					7	يتيح المدير الفرصة للمعلمين للاطلاع على التغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.
					8	يدعم المدير جوانب القوة للمعلمين في أداء مهامهم.
					9	يقدر المعلمين ما يبذله المدير من جهد في العمل.

شكرًا لكم لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

تاريخ: 2022/11/5

حضرة السيد مدير التربية والتعليم المحترم

الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة تغريد ياسر محمود عواودة ، ورقمها الجامعي (2011448) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سنينة
عميد كلية العلوم التربوية



كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة باحث من الوزارة.

التاريخ: 2022/11/ 23 م

الرقم: و ت / ٧١٣ / ٦٩٧

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة باحثة "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

تفريد ياسر محمود عاودة*

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" واقع الأثر الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الحكومية في المديرية التالية: (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سترسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع متراد المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوبة وكيل الوزارة المحترم.

عطوبة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة متراد: عامين التربية والتعليم في منيريات (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا) المحترمين.

د. أشرف أبو خيون/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: ash73raf@yahoo.com

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمديرية	55
2.3	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	56
3.3	مجالات الاستبانة وفقراتها	58
4.3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	58
5.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع مجالات واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ومع الدرجة الكلية للمجال.	60
6.3	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات واقع الإثراء الوظيفي مع الدرجة الكلية	62
7.3	معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا	63
8.3	المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.	65
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً	67
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مجال تنوع المهام مرتبة تنازلياً	69
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال واقع تحديد المهام مرتبة تنازلياً	70

71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مجال أهمية المهام مرتبة تنازلياً	4.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مجال الاستقلالية مرتبة تنازلياً	5.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً	6.4
75	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	7.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	8.4
78	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	9.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية.	10.4
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية	11.4
83	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص.	12.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم	13.4
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد	14.4

	عينة الدراسة لواقع الثقة التنظيمية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.	
87	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول لواقع الاثراء الوظيفي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم.	15.4

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار
ب	إهداء
ث	شكر وتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلاتها	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	مقدمة
12	الإطار النظري
12	مفهوم الإثراء الوظيفي
14	أهمية الإثراء الوظيفي

16	خصائص الإثراء الوظيفي
17	مزايا الإثراء الوظيفي
18	أهداف الإثراء الوظيفي
18	فوائد الإثراء الوظيفي
19	أبعاد الإثراء الوظيفي
23	متطلبات نجاح الإثراء الوظيفي
24	استراتيجيات الإثراء الوظيفي
25	نماذج الإثراء الوظيفي
27	خطوات تطبيق الإثراء الوظيفي
28	معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي
29	المشاكل المرتبطة بالإثراء الوظيفي
31	الدراسات السابقة
32	الدراسات العربية
44	الدراسات الأجنبية
50	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	
54	مقدمة
54	منهج الدراسة
55	مجتمع الدراسة
56	عينة الدراسة
57	أداة الدراسة
64	متغيرات الدراسة

65	المعالجة الاحصائية
65	المقياس الوزني
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
67	نتائج سؤال الدراسة الأول
74	نتائج سؤال الدراسة الثاني
74	نتائج الفرضية الصفرية الأولى
76	نتائج الفرضية الصفرية الثانية
79	نتائج الفرضية الصفرية الثالثة
82	نتائج الفرضية الصفرية الرابعة
84	نتائج الفرضية الصفرية الخامسة
88	ملخص نتائج الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
91	مناقشة السؤال الأول
95	مناقشة السؤال الثاني
95	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
96	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
97	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
97	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
98	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
99	التوصيات
100	الدراسات المقترحة
101	المراجع العربية

106	المراجع الأجنبية
111	الملاحق
121	قائمة الجداول