

واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية

بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية

ملخص البحث باللغة العربية:

هدف البحث الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية تعزى لمتغيرات (الجنس _ المسمى الوظيفي)، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج 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، وجود 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، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية حول واقع الإثراء الوظيفي في بقية الأبعاد والأبعاد ككل تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي- المعاهد الثانوية الأزهرية- منطقة الفيوم الأزهرية.

The reality of job enrichment for the secondary institutes' Sheikhs and agents in Al-Azhar Fayoum region: a survy study

Abstract: The objective of this research was to identify the reality of the job enrichment for the secondary institutes' Sheikhs and agents in Al-Azhar Fayoum region in the following dimensions (skills diversity, task assignment, importance of tasks, independence, feedback), and to detect statistically significant differences between the means of the sample responses toward the job enrichment from the perspectives of the sam due to the variables of (sex - job title). The research used the descriptive method and the questionnaire as a tool applied to a sample of secondary institutes' Sheikhs and agents in Al-Azhar Fayoum region. The results showed that the reality of job enrichment for the the secondary institutes' Sheikhs and agents was achieved in a medium degree The results showed that there was a significant difference between the responses means of the sample on the dimension of the independence due to the variable of sex for the males. There was also a significant difference between the responses means of the sample on the dimension of the task assignment due to the variable of job title for the the secondary institutes' agents. There were not significant differences between the responses means of the sample on the other dimensions and on the questionnaire as a whole, due to variables of sex and job title.

Keywords: Job enrichment – Al Azhar secondary institutes - Al Azhar Fayoum region.

مقدمة البحث:

تسعى الإدارة إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال الاستثمار الأمثل لكافة مواردها المتاحة، ويعد العنصر البشري أحد أهم الموارد الذي يقود المنظمة إلى التقدم والازدهار إذا ما تم استثمار طاقاته وكفاءته وتوفير الدعم والتحفيز له، وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل مناسبة تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم ورغباتهم الوظيفية لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

ولقد برز الاهتمام بالعنصر البشري في العقد الثاني من القرن العشرين واعتبر من الموارد الاقتصادية، ومع تنامي قطاع الأعمال والاقتصاد في الألفية الجديدة تغيرت النظرة للمورد البشري وأصبح من أهم الموارد الاقتصادية وأساس رأس المال الفكري للمؤسسات، التي أضحت الميزة التنافسية لها تتحقق بالقدر الذي يتم فيه تطوير هذه الموارد وتحفيزه (السبيعي والداوود، ٢٠١٨: ٨٠).

وتمثل الإدارة المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ومنها التعليم، وغالباً ما يعزى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق الأهداف إلى كفاءة إدارته، فالإدارة الفاعلة عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله إدارياً تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من المرؤوسين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب (الجمل، ٢٠١٤: ١٥٨).

ويعد الإثراء الوظيفي أحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لإعادة تصميم الوظيفة، بهدف تنويع مهام وأنشطة الوظيفة من ناحية، وهو ما يسمى "بنطاق الوظيفة" أي إثراء الوظيفة أفقياً، ومن ناحية أخرى زيادة حرية الموظف في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمله، وهو ما يسمى بـ"عمق الوظيفة" أي إثراء الوظيفة رأسياً بأي مؤسسة من خلال إتاحة فرص النمو المهني والشخصي للفرد مع توفير جوانب تحمل المسؤولية والاستقلالية وحرية الأداء في مناخ العمل المؤسسي، كما تعتبر عملية إثراء مهنة العاملين في مجال الإدارة المدرسية أحد عمليات الإصلاح التربوي بمؤسسات التعليم العام، وهذا يتطلب استخداماً أمثل لقدرات المدير وإمكاناته، وفي نفس الوقت توفير الإمكانيات البشرية الماهرة والمدربة ودفعها للعبء وتحفيزها لتحقيق الأداء الذي يوصل إلى الأهداف المأمولة (الوذيني، ٢٠١٤: ٨٦٥)، كما يساهم الإثراء الوظيفي في تنامي شعور العاملين بأنهم يملكون المؤسسة التي يعملون بها مما يؤدي إلى تحسين أدائهم. (Vijay&Indradevi, 2015: 60)

وقد أكدت العديد من الدراسات أن عدم الاهتمام بالإثراء الوظيفي للعاملين يقود إلى مزيد من التذني في الأداء المتوقع منهم بشكل عام (الخياط، ٢٠١٧: ١٣٦٥) لذا يعتبر الإثراء الوظيفي بمثابة معزز للعاملين بشكل عام والقيادات الإدارية بخاصة على إنجاز العمل المتوقع منهم بشكل دقيق ومتمقن (Shilpa et al., 2013: 85)؛ وهذا قد لا نجده لدى الكثير من العاملين في المؤسسات التعليمية.

حيث يرى Tsaour وآخرون (2011: 30) أن خصائص الوظيفة - والتي تقيس درجة الإثراء الوظيفي - تعد مساهماً ضرورياً للتحفيز الذاتي للعاملين، ورفع مستوى أدائهم الإبداعي، حيث يُظهر العاملون أداءً إبداعياً مرتفعاً عند وجود مستويات عالية من خصائص الوظيفة المتمثلة في: تنوع المهارات، وأهمية الوظيفة، وهويتها، واستقلالها، ومدى توافر التغذية المرتدة للعاملين بشأن أدائهم للوظيفة، فالمستويات العالية من هذه الخصائص تؤدي لتحقيق مستويات عالية من الإبداع.

كما يعتبر الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري منذ منتصف القرن العشرين، وقد أجرى عليه الكثير من البحوث والدراسات، حيث لاحظ الباحثون أن التخصص الدقيق في الوظيفة والذي ينسب إلى الإدارة العلمية

يصيب العاملين بالملل وانخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، ولهذا ظهرت الحاجة إلى الإثراء الوظيفي من أجل إحداث تغيير جوهري في تصميم الوظيفة نفسها وعمقها وعلاقتها، وذلك بإعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم؛ حتى التنفيذ وتقييم النتائج وتفويض السلطة للعاملين وإعطائهم فرصة حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رؤسائهم.

كما يتضح هذا الدعم بشكل واضح في منح القيادات مساحات من الحرية والتشجيع والتحفيز والميزانيات المستقلة وصنع واتخاذ القرارات، وفي مقابل هذا الدعم يتوقع من هذه الإدارة العليا أن تكون قادرة أكثر من غيرها على تحقيق الإثراء الوظيفي بين قياداتها وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

وقد قدم التعليم الأزهرى لمصر والعالم الإسلامى أجل الخدمات على مر العصور في ضوء رسالته الخاصة به، وما زال يؤدي رسالته على أكمل وجه، باعتباره منظومة تعليمية ذات طابع خاص، لأنه تعليم ديني، فلم يكن مجرد جامع أو جامعة لتعليم علوم الدين واللغة ومظاهر الحضارة الإسلامية فحسب، بل كان إلى جانب ذلك مؤسسة تربية تتبنى قضايا المجتمع وتحمل أعباءه.

وتبذل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي جهوداً مستمرة من أجل تحسين جودته والارتقاء بمستواه، ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر في مدخلاته، مثل الاهتمام بقضية جودة التعليم، وإنشاء وحدات لضمان الجودة والاعتماد، وتخصيص قطاع للتعليم الأزهرى بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ليضطلع بمسئولية ضمان جودة واعتماد المعاهد الأزهرية ووضع المعايير المعتمدة لتطبيق الجودة المطلوبة في أداء المعاهد الأزهرية على اختلاف مستوياتها (سليمان، ٢٠١٢: ٣٢٢).

مشكلة البحث:

تعتبر الإدارة المدرسية - ومنها إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية- من أهم التنظيمات الإدارية في الإدارة التعليمية؛ لأنها الأداة المنفذة والأقرب للموقف التعليمي، ومن ذلك بدأ الاهتمام بإصلاح الجانب الإداري فيها إدراكاً بأن لها دوراً كبيراً في تحقيق أهداف العملية التعليمية، مما دفع هذه المؤسسات الى تبني برامج تعمل على رفع كفاءتها وفعاليتها والذي سينعكس إيجاباً على أدائها.

ويعتمد نجاح مؤسسات التعليم قبل الجامعي - ومنها المعاهد الأزهرية- على توافر مديرين (شيوخ ووكلاء معاهد) ذوي كفاءة عالية، خاصة في ظل التحولات

والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم؛ فلم يعد مدير المدرسة مجرد مسيطر وحافظ للنظام، وإنما أصبح أيضًا ميسرًا وخبيرًا ومرشدًا وموجهًا وقائدًا، ومنمياً للتفكير والإبداع داخل المعهد، كما أصبح الوسيط والمنسق والمحفز الذي يطلق طاقات المعلمين، ويدعم الحوار والتواصل ويهيئ المناخ الصحي الذي يشجع الجميع على المشاركة والتعاون والتعلم الفعال فيما بينهم .

وتوصلت العديد من الدراسات إلى وجود بعض المشكلات في إدارة التعليم قبل الجامعي بالمعاهد الأزهرية، ومنها المعاهد الثانوية الأزهرية كدراسة أبو حجاب(٢٠١٣) والتي كشفت عن قلة ممارسات شبوخ المعاهد الأزهرية للجوانب المتعلقة بتطوير العلاقات الإنسانية، وتوفير مناخ يسوده التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى وجود بعض المشكلات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ودراسة عتريس(٢٠١٠م)، والتي توصلت إلى وجود نظم موحدة للحوافز لجميع العاملين بالمعاهد الأزهرية، وبالتالي لا تشجع المتميزين منهم كما تنهون في بعض الأحيان مع المقصرين، وعدم وجود معايير دقيقة للأداء.

كما توصلت دراسة حمدي(٢٠١٣) إلى أن أغلب المشكلات التي تعاني منها المعاهد الأزهرية مشكلات تنظيمية مرتبطة بالإدارة؛ وذلك لغياب التشريعات التي تدعم لا مركزية واستقلالية المعاهد الأزهرية، كما كشفت دراسة عبد العزيز(٢٠١٧) أن المعاهد الأزهرية يسودها تنظيم بيروقراطي يحول بينها وبين صناعة القرار والمساهمة فيه، وتتولى التقويم فيها السلطات المركزية العليا.

وباستعراض الدراسات السابقة في الإثراء الوظيفي وأهميته للوظائف القيادية بالمؤسسات التعليمية وغير التعليمية تأتي دراسة الوديناني (٢٠١٤) للكشف عن اتجاهات مديري المدارس والمشرفين التربويين نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية في مؤسسات التعليم العام السعودي، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي عن طريق تطبيق مقياس خصائص الوظيفة من تطوير كل من هاكمان وأولدهام(1975) ، وقد أشارت الدراسة إلى أن اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو استخدام الإثراء المهني في القيادة المدرسية كانت بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية بدرجة عالية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية لصالح المشرفين التربويين مقابل مديري المدارس.

كما هدفت دراسة النبهانية (٢٠١٤) إلى الكشف عن دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين أنفسهم، إضافة إلى التعرف على مدى اختلاف واقع الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج تصدر محور تنوع المهام، يليه محور أهمية المهام، ويقاربه في المتوسط محور تحديد المهام، ومحور التغذية الراجعة، في حين احتل محور الاستقلالية المرتبة الأخيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات، النوع، المدرسة، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة.

واستهدفت دراسة نانلي (Nanle, 2015) الكشف عن أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا ودوافع العاملين، وكان من أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي؛ بحيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهارات، الاستقلالية وأهمية المهمة، تحديد المهمة، والتغذية الراجعة) يؤدي إلى زيادة الدافع الداخلي للعمل، وزيادة مستوى رضا الموظفين والأداء العالي لديهم.

وهدف دراسة فيجي واندرافي (Indradevi, & Vijay2015) إلى الكشف عن العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي الثلاثة (أهمية المهمة، تحديد المهمة، وتنوع المهارات) على مستوى أداء العاملين الفردي لدى المؤسسات التعليمية الخاصة في الهند، وقد دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظف، وعمره، وخبرته، وأدائه الوظيفي، وعلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي الثلاث ومستوى الأداء الفردي لدى العاملين في الكليات الخاصة.

كما هدفت دراسة أزيز وابمبولا (Azeez & Abimbola, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهام، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا ودافعية وأداء الموظفين للعمل، كما دلت نتائج الدراسة على أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيداً من المهارات، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يساهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

واستهدفت دراسة العنزي (٢٠١٧) الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة تبوك، ومستوى الرضا الوظيفي لديهن، ووجود علاقة بين الإثراء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك، وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيرات نوع المبنى، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: جاء المتوسط العام للإثراء الوظيفي بدرجة تقدير عالية، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائية بين واقع الإثراء الوظيفي ككل وبين مستوى الرضا الوظيفي ككل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات القائدات حول واقع الإثراء الوظيفي ككل تعزى لمتغيري نوع المبنى وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة على بعدي: تحديد المهمة والاستقلالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح مما سبق أن الإثراء الوظيفي يهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها أكثر إرضاء لشاغليها، وتحقق لهم درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة.

وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتحدد في الأسئلة التالية:

- ما واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية تعزى لمتغيرات (الجنس _ المسمى الوظيفي).

أهداف البحث:

يهدف البحث الى الكشف عما يلي:

- واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة).

- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية تعزى لمتغيرات (الجنس _ المسمى الوظيفي).

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:

-أهمية الموضوع حيث إن الإثراء الوظيفي من التوجهات الحديثة نسبياً، والتي تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية نحو الأخذ به كأحد مداخل تصميم الوظائف ؛ وذلك لأهميته في تنمية القدرات الإبداعية لدى شيوخ وكلاء المعاهد الأزهرية وتطوير وتنمية قدراتهم .

-مساعدة أصحاب القرار والمسؤولين في منطقة الفيوم الأزهرية في إعداد الخطط والبرامج التي تحقق الإثراء الوظيفي والاستفادة من التغذية الراجعة ؛ لإثراء بيئة العمل وكيفية الاستفادة من مهارات وصلاحيات شيوخ وكلاء المعاهد على الوجه المطلوب .

-يعد هذا البحث مساهمة في إثراء المكتبة العربية بهذا الموضوع، وبالتالي يعد إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي من خلال الاستفادة من نتائجه وتوصياته لتقديم دراسات مماثلة في هذا المجال.

حدود البحث:

- الحد الموضوعي :اقتصر البحث الحالي على تناول واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة).
- الحد البشري :شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم الأزهرية .
- الحد المكاني :المعاهد الثانوية الأزهرية (للبنين والبنات) بمنطقة الفيوم الأزهرية.
- الحد الزماني :طبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م .

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، وهذا المنهج يهتم بجمع المعلومات، والبيانات ذات الصلة بالظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف وصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، مما يساعد على تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

مصطلحات البحث:

الإثراء الوظيفي: Job Enrichment

يعرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات بأنه "أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة (شهاب ١٩٩٨: ٢٢).

كما يعرف الإثراء الوظيفي على أنه: محاولة لإعطاء الأفراد المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأساليب أداء العمل، وتشجيع المرؤوسين والتفاعل بين العاملين، والشعور بالمسؤولية الشخصية عن المهام وإعطاء العاملين التغذية العكسية المرتدة لأدائهم (محمد، ٢٠١٥: ١٩٢).

ويعرف الإثراء الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: إعادة تصميم الوظائف بالطريقة التي تزيد من فرص الشعور بالمسؤولية لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال تنويع مهاراتهم الوظيفية، وتحديد مهام عملهم، والحرية والاستقلالية في تحديد وتنفيذ تلك المهام، والاستفادة من التغذية الراجعة، بحيث يتاح لهم فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عملهم واتخاذ القرارات الخاصة بالمعهد.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الإثراء الوظيفي:

يقوم الإثراء الوظيفي على محورين أساسيين؛ هما: المحور الأفقي، والذي يتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة، بحيث تمثل معنى وأهمية لشاغلها، ويتمثل المحور الثاني في درجة الحرية والاستقلالية المتاحة لشاغل الوظيفة؛ للتحكم في كيفية تنفيذه لمهامها، والجدولة الزمنية لأنشطتها، وقيامه بالرقابة الذاتية على عمله، بالإضافة إلى

حصوله على معلومات عن نتائج هذا العمل، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته (الديب، ٢٠٠٧: ٦٥).

ويرى اللوزي (٢٠٠٢: ١٨٧) أن الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم وتحليل الوظيفة بشكل يؤدي إلى زيادة الدوافع الداخلية عند العاملين الأمر الذي يمكن شاغل الوظيفة من تحقيق:

- مسؤولية الفرد عما يقدم من مهام مرتبطة بعمله.
- الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظيفته.
- أن توفر الوظيفة معلومات مرتدة حول ما تم إنجازه.
- التنوع فيما يقدم من أعمال مما يقلل من الضجر والسأم.
- توفير فرص النمو والترقية والتطوير والتحسين.

ثانياً: أبعاد الإثراء الوظيفي:

• يصنف الباحثون الإثراء الوظيفي إلى خمسة أبعاد أساسية، اتفقت عليها معظم الدراسات؛ وهي بمثابة الأركان التي يقوم عليها إثراء الوظائف بمختلف المنظمات. ومن هذه الدراسات (Sudhakar, 2012 : 9)، و(العنبيي، ٢٠٠٩: ٤٥)، و(Kreitner & Kinicki, 2010:232)، و(هياجنة، ٢٠٠٨: ١٨، ١٩). وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

• تنوع المهارات: **Skill Variety** ويقصد به تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة على نحو يستدعي من شاغلها استخدام العديد من مهاراته وقدراته لإنجازها، أي الدرجة المهارية التي يحتاجها العمل حتى يتم إنجازه، وذلك من خلال تنوع أنشطة الوظيفة؛ بحيث تكون ذات مهارات متنوعة، تتطلب من الموظف درجة من التحدي، مما يساهم في جعل الوظيفة ذات قيمة ومعنى، مما يساهم في درجة تنوع مهام العمل، وبالتالي في ارتفاع وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف، وتتجلى أهمية هذا البعد في أن استخدام مهارة واحدة لأداء نفس المهمة بشكل متكرر يسبب الملل، وانخفاض الإنتاجية بعد فترة من الزمن.

• تحديد المهمة: **Task assignment** ويقصد بهذا البعد إنجاز الفرد لمهمة واحدة بصورة كاملة من بدايتها إلى نهايتها، وذلك من خلال تحديد الهدف من العمل بوضوح؛ لأن تحديد الهدف يؤثر على مستويات الأداء والالتزام تجاه

العمل، حيث وجد أن الوظائف التي تم تحديد الأهداف فيها مسبقاً تتحقق فيها المهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها الأهداف.

• أهمية المهمة: **Task Significance** ويشير هذا البعد إلى الإجابة عن القيمة المضافة التي تقدمها الوظيفة لشاغلها، وذلك من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات بدلاً من سياسة إملاء الأوامر، الأمر الذي ينتج عنه أن تسود المنظمة روح العمل الجماعي، كما أن إشراك الموظف في البحث عن حلول للمشاكل، ومحاولة تحديد مواطن الضعف في أداء المنظمة، وزيادة شعور الموظف بالمسؤولية، وإشعاره بأهميته الحقيقية، وتوضيح قيمة العمل في حد ذاته، فكلما نظر الغير إلى العمل نظرة احترام وتقدير أدى ذلك إلى زيادة شعور الموظف شاغل الوظيفة بأهمية وظيفته التي يشغلها؛ مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي وأدائه للعمل .

• الاستقلالية: **Task Autonomy** ويقصد بها مقدار حرية شاغل الوظيفة في تحديد كيف ومتى يمكن أن يقوم بعمله، ومنحه مزيداً من السيطرة والتحكم في كيفية تنفيذ مهام وظيفته وجدولتها زمنياً، وزيادة قدرته على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهه أثناء تنفيذ مهام وظيفته، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الذات من خلال تفويض السلطات والصلاحيات بطريقة تشعر الموظف بالحرية والاستقلال في أداء العمل، وبالتالي فإن الأفراد لا يكونون معتمدين بشكل مطلق على المشرفين في العمل، ولا يعودون إليهم فيما يخص الواجبات اليومية، ولكن يملكون المعرفة الكافية التي تخولهم تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخرجات العمل، فإعطاء الحرية الكاملة للموظف في تحديد وسائل تحقيق الأهداف يكون له تأثير إيجابي ومباشر على مفهوم الاستقلالية.

ويعد الإحساس بالمسؤولية مكوناً أساسياً لا غنى عنه لنجاح الإثراء الوظيفي، والإحساس بالمسؤولية له علاقة مباشرة بحجم العمل الذي يسمح بالاستقلالية والحرية المسموح بها، وعند التركيز على الوظائف التي تؤدي لمردود إيجابي أكثر من غيرها، وجد أنها الوظائف التي تعطي مساحة من الحرية والاستقلالية، وتشعر الموظف بالإنجاز وتحقيق الذات. (Finn, 2001, 188)

• التغذية الراجعة: **Job Feedback** وتعني حصول الموظف على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل أثناء أدائه للأنشطة المطلوبة، وتتطلب التغذية الراجعة أن تمكن الوظيفة شاغلها من معرفة نتائج عمله ومراقبتها وقياسها، وهنا يمكن القول: إن أهم العوامل المحفزة في تصميم الوظيفة من خلال فكرة الإثراء الوظيفي هي الأخذ في الاعتبار أن يتم إطلاع

الموظفين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم، وما حققوه من إنجازات؛ لكونه مهماً في إعادة تقييم مهام العمل، ويساعد على زيادة وتحسين الإنتاجية .

ولا تقتصر فاعلية هذه الأبعاد فقط على كيفية تصميمها بطريقة موضوعية، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار بُعداً مهماً؛ وهو " الإدراك ،" ويعني الكيفية التي يفهم ويدرك بها شاغل الوظيفة هذه العوامل ،فقد تبدو وظيفة ما من الوهلة الأولى أنها بسيطة وروتينية، ولكن قد يختلف إدراك شاغل الوظيفة تماماً عن ذلك؛ حيث أسفرت الدراسات التي قام بها كل من (Hackman and Oldham (1975 عن وجود ثلاث حالات نفسية إذا نجحت طبيعة الوظيفة ومكوناتها في استئثارها لدى شاغل الوظيفة فإنه سوف يكون أكثر حماساً للقيام بعمله، وسيشعر بالرضا ، وبالتالي ستزيد إنتاجيته وجودة عمله، ويقل تأخره عن العمل، ورغبته في ترك الوظيفة، وقد تم تحديد هذه الحالات في ما يلي (Robbins,&Judge, 2011, 23)

- الشعور بالقيمة والمعنى: أي أن العمل الذي يقوم به الموظف مهم، وله قيمة مضافة وأهمية.
- الشعور بالمسؤولية تجاه إنجاز العمل: ويأتي ذلك من قدرة الموظف على التحكم في مخرجات وظيفته، وبالتالي فلو كانت هناك عناصر خارجية عن سيطرته - مثل زملائه أو إدارات أخرى أو معلومات يحتاج إليها - فلن يكون لديه الشعور بالمسؤولية، وبالتالي ستضعف رغبته بالعمل.
- معرفة آثار ونتائج عمله: فالموظف الذي لا يستطيع أن يعرف من رئيسه أو من زملائه أو متلقي خدماته عما إذا كان الذي قام به جيداً أو سيئاً، فأغلب الظن أنه لن يكون متحمساً وسعيداً وفخوراً بعمله.

وينظر إلى أبعاد الإثراء الوظيفي) تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية (على أنها هي القدرة على زيادة قدرات ومهارات الأفراد الموظفين من خلال جعل الفرد يقوم بأعمال متنوعة، وإبراز مهارات وقدرات متنوعة، والقيام بالأعمال بشكل كامل، وقدرة الفرد على العمل بشكل مستقل دون تدخل الآخرين (هياجنة، ٢٠٠٨، ١١).

ومن خلال عرض هذه الأبعاد، يمكن القول بأنه كلما تضمن العمل درجة أعلى من المهام والمسؤوليات ساعد ذلك على زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وتقديره لقيمة العمل ونتائجه، وارتفاع مستوى دافعيته ورضاه عن العمل؛ الأمر الذي يساعد على تحسين الأداء، وتقليل نسبة الغياب، وتتفاوت درجة وجود هذه الأبعاد

من عمل لآخر، وبالتالي، فإن الأعمال تتفاوت في مدى قابليتها للإثراء، لقد غيرت هذه الأبعاد الاعتقاد السائد بأن الحوافز المادية والمكافآت وحدها هي التي تنمي الرغبة في العمل، والحقيقة أن تحديد المهمات، والإحساس بأهميتها، واستقلالية العمل، وتنوع المهارات، وتزويد الموظف بتغذية راجعة عن نتائج عمله، كلها عناصر أثبتت فعاليتها في تحفيز الموظف على الإبداع والابتكار عند إثراء الوظائف.

الدراسة الميدانية ونتائجها:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية للبنين والفتيات بمنطقة الفيوم الأزهرية، والبالغ عددهم (١٣٠) شيخ معهد ووكيل، وتم توزيع (١٣٠) استبانة على شيوخ وكلاء المعاهد، وتم استرجاع عدد (105) وجد منها (3) غير مكتملة البيانات، وعليه أصبحت عينة الدراسة (102) فرداً بنسبة (78.46%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ويوضح جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي:

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والمسمى

الوظيفي:

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	63	61,8%
	أنثى	39	38,2%
	المجموع	102	100%
المسمى الوظيفي	شيخ معهد	33	32,4%
	وكيل	69	67,6%
	المجموع	102	100%

المعالجة الإحصائية .

اعتمد الباحثان في المعالجة الإحصائية للبيانات على بعض الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 24 تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- استخراج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لإظهار مدى ارتباط العبارات والمجالات واتساقها؛ وذلك للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة.
- استخدام معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات أداة الدراسة.
- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب أبعاد وعبارات الاستبانة.

اختبار T-test لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

في هذه الخطوة تم حساب صدق أداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

1-الصدق الظاهري (صدق المُحكِّمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عُرضت على (12) مُحكماً في الجامعات العربية في تخصصات مختلفة لإبداء آرائهم من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتمائها للمجال الواردة فيه، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارات وصياغتها اللغوية، والمقترحات المناسبة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، وبعد دراسة توجيهات السادة المُحكِّمين تكوَّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

• القسم الأول :البيانات الأولية (الجنس - المسمى الوظيفي)

• القسم الثاني :أبعاد الاستبانة:

تكونت الاستبانة من الأبعاد التالية: (تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية)

وقد تكوّنت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية من (25) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي درجة التحقق (كبيرة جدا- كبيرة-متوسطة- ضعيفة- لا تتحقق) 2-صدق الاتساق الداخلي للاستبانة(صدق البناء):

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طُبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، بلغت (20)شيخ معهد ووكيلا، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع المجال الواردة فيه، وبين كل مجال من المجالات مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية(SPSS) ؛ وذلك لإظهار مدى الاتساق الداخلي كما يلي :

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الواردة فيه

التغذية العكسية		الاستقلالية		أهمية المهام		تحديد المهام		تنوع المهارات	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.879	1	0.807	1	0.725	1	0.715	1	0.815
2	0.904	2	0.890	2	0.803	2	0.800	2	0.882
3	0.817	3	0.743	3	0.851	3	0.720	3	0.863
4	0.776	4	0.839	4	0.787	4	0.812	4	0.889
5	0.891	5	0.637	5	0.781	5	0.619	5	
6	0.616								

- تشير النتائج في جدول (2) إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات أبعاد الإثراء الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد تراوحت ما بين (0.616-0.904) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الإثراء الوظيفي، كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات (بعد تنوع المهارات مع الدرجة الكلية) المجال ككل (تراوحت ما بين (0.815-0.889) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فأقل ؛ مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة

الممارسات المرتبطة بتنوع المهارات، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد) تحديد المهام مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (0.619-0.812) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فأقل؛ مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس الممارسات المرتبطة بتحديد المهام، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد) أهمية المهام (مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (0.725-0.851) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فأقل (مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة الممارسات المرتبطة بأهمية المهام، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد) الاستقلالية (مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (0.637-0.890) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فأقل (مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة الممارسات المرتبطة بالاستقلالية، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد) التغذية العكسية (مع الدرجة الكلية للمجال ما بين (0.616-0.904) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فأقل (مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة الممارسات المرتبطة بالتغذية العكسية، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم تحذف أي عبارة من عبارات أداة الدراسة، وفيما يلي عرض معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال والأداة ككل كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد والأداة ككل

مُعامل الارتباط	المجالات
0.748	تنوع المهارات
0.852	تحديد المهام
0.905	أهمية المهام
0.799	الاستقلالية
0.926	التغذية العكسية

يشير الجدول (3) إلى أن معاملات الارتباط عالية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بين كل بعد من أبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة ككل، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha؛ للتعرف على ثبات أبعاد أداة الدراسة لقياس واقع الإثراء الوظيفي من وجهة نظر شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4): قيم معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ.

المجالات	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
تنوع المهارات	4	0.870
تحديد المهام	5	0.779
أهمية المهام	5	0.830
الاستقلالية	5	0.843
التغذية العكسية	6	0.894
الأداة ككل	25	0.948

يتبين من جدول (4) أن معاملات الثبات للأداة الكلية بمجالاتها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية لأنها تزيد عن (0.70) حيث يرى كثير من المختصين والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.70) ((الزيود وعليان، 2005، (59) حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة الكلي (0.948) وتراوحت معاملات الثبات للمجالات الخمسة بين (0.779) و (0.894) مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث، والذي ينص على:

ما واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد) تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان المستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد الاستبانة، والذي يقيس واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية بشكل عام، ثم لعبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة على حده؛ كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول: (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: الإثراء الوظيفي وأبعاده الخمس

بشكل عام (ن = ١٠٢)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	ترتيب البعد
2	تحديد المهام	3.28	0.885	متوسطة	1
1	تنوع المهارات	3.04	0.877	متوسطة	2
3	أهمية المهام	3.03	0.983	متوسطة	3
5	التغذية العكسية	3.01	0.876	متوسطة	4
4	الاستقلالية	2.91	0.935	متوسطة	5
	الدرجة الكلية للأبعاد ككل	3.05	0.776	متوسطة	

يبين الجدول (5) أن المتوسط العام لواقع الإثراء الوظيفي لشيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية على الأبعاد ككل بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.776) وبدرجة تحقق متوسطة .

كما يتبين أن بعد "تحديد المهام" احتل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.885)، وبدرجة تحقق متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية بعد "تنوع المهارات" إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد على هذا البعد ككل (3.04)، وانحراف معياري (0.877)، وبدرجة تحقق متوسطة، تلاه في

المرتبة الثالثة بعد " أهمية المهام " إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد على هذا البعد ككل (3.03)، وبانحراف معياري (0.983)، وبدرجة تحقق متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بعد " التغذية العكسية " إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد على هذا البعد ككل (3.01)، وبانحراف معياري (0.876)، وبدرجة تحقق متوسطة، كما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد " الاستقلالية " إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد على هذا البعد ككل (2.91)، وبانحراف معياري (0.935)، وبدرجة تحقق متوسطة، وربما يعود ذلك إلى المركزية الشديدة في إدارة التعليم ما قبل الجامعي بالأزهر، وقد يعود أيضا إلى توزيع المسؤوليات والمهام في إدارة المعاهد الأزهرية ما بين شيخ المعهد، ووكيل المعهد للعلوم الشرعية، ووكيل المعهد للعلوم الثقافية، بالإضافة إلى المشرف المقيم بالمعهد ودور المشرف الخارجي؛ الأمر الذي أدى إلى تخفيف السلطات والمسؤوليات والمهام الوظيفية لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية.

وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع دراسة: دراسة الوديناني (2014) ، والتي توصلت إلى أن اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو استخدام الإثراء المهني في القيادة المدرسية كانت بدرجة عالية، ودراسة النبهانية (2014) ، والتي كشفت أن درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي كانت مرتفعة، ودراسة العنزي (2017) ، والتي توصلت إلى أن واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة تبوك جاء بدرجة تقدير عالية، أما فيما يتعلق باستجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية لكل بعد من أبعاد واقع الإثراء الوظيفي من وجهة نظرهم بمنطقة الفيوم، فكانت على النحو الآتي:

أولا /بعد: تنوع المهارات:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على كل فقرة من فقرات بعد تنوع المهارات من وجهة نظرهم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (4) عبارات.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية على فقرات بعد تنوع المهارات مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١٠٢)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
4	يتطلب عملي استخدام كافة مهاراتي لإتجاز المهام المنوطة بي.	3.20	1.343	متوسطة	1
1	يمتاز عملي بتنوع المهام المطلوب إنجازها.	3.14	0.995	متوسطة	2
2	يتطلب عملي استخدام عدداً من المهارات المتقدمة.	3.03	0.861	متوسطة	3
3	يكسبني عملي مهارات جديدة.	2.81	0.864	متوسطة	4
الدرجة الكلية لبعدها تنوع المهارات		3.04	0.877	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن درجة واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "تنوع المهارات" من وجهة نظر شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.20-2.81) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (0.861)، (1.343)، وجميعها جاءت ضمن درجة التحقق المتوسطة.

وحلت العبارة رقم (4) "يتطلب عملي استخدام كافة مهاراتي لإتجاز المهام المنوطة بي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.343)، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) "يمتاز عملي بتنوع المهام المطلوب إنجازها" بمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (0.995)، وبدرجة تحقق متوسطة، أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (2) "يتطلب عملي استخدام عدداً من المهارات المتقدمة" بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.861)، وفي الترتيب الثالث وقبل الأخير، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت العبارة (3) "يكسبني عملي مهارات جديدة" بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.864)، وبدرجة تحقق متوسطة،

وربما يعود ذلك إلى أن الإثراء الوظيفي يحتاج إلى تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة على نحو يستدعي من شاغلها استخدام العديد من مهاراته وقدراته لإنجازها، والوصول إلى أعلى درجة من المهارة لإنجاز الأعمال الموكولة إليه، من خلال تنوع أنشطة الوظيفة؛ بحيث تكون ذات مهارات متنوعة، تتطلب من الموظف درجة من التحدي، مما يساهم في جعل الوظيفة ذات قيمة ومعنى وهذا ما عبرت عنه نتائج الدراسة بدرجة متوسطة.

ثانياً /بعد :تحديد المهام:"

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على كل فقرة من فقرات بعد تحديد المهام من وجهة نظرهم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (5) عبارات.

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على فقرات بعد تحديد المهمة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١٠٢)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
4	تتيح لي وظيفتي فرصه إتمام العمل والوصول إلى نتائج ملموسة.	3.36	1.060	متوسطه	1
2	توجد خطط محددة لعملي.	3.27	1.268	متوسطه	2
1	المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة.	3.26	1.385	متوسطه	3
3	تختلف مهام عملي عن مهام زملائي في العمل.	3.25	1.130	متوسطه	4
5	لدي الحريه في تحديد واختيار أولويات تنفيذ المهام التي أقوم بها.	3.25	1.208	متوسطه	5
	الدرجة الكلية لبعء تحديد المهمة	3.28	0.885	متوسطه	

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن درجة واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد " تحديد المهمة "من وجهة نظر شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية للعبارات ما بين(3.25) ، (3.36) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين(1.060) ، (1.385) ، وجميعها جاءت ضمن درجة التحقق المتوسطة.

وحلت العبارة رقم " (4) تتيح لي وظيفتي فرصة إتمام العمل والوصول إلى نتائج ملموسة ".في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(3.36) ، وانحراف معياري (1.060) ، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم " (2) توجد خطط محددة لعملي "بمتوسط حسابي(3.27) ، وانحراف معياري(1.268) ، وبدرجة تحقق متوسطة، أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم "(3) تختلف مهام عملي عن مهام زملائي في العمل "بمتوسط حسابي(3.25) ، وانحراف معياري(1.130) ، في الترتيب الرابع وقبل الأخير، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة "(5)لدي الحرية في تحديد واختيار أولويات تنفيذ المهام التي أقوم بها "بمتوسط حسابي(3.28) ، وانحراف معياري(1.208) ، وبدرجة تحقق متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة في إدارة التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي ومنها المرحلة الثانوية الأمر الذي قيد حرية شيوخ المعاهد ووكلائها في تحديد واختيار أولوية تنفيذ المهام التي يقومون بها داخل المعاهد، وتحديد الهدف من العمل بوضوح؛ وذلك لأن تحديد الهدف يؤثر على مستويات الأداء والالتزام تجاه العمل.

ثالثاً /بعد :أهمية المهام:"

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على كل فقرة من فقرات بعد أهمية المهام من وجهة نظرهم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (5) عبارات.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات شبوخ ووكلاء
المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على فقرات بعد أهمية المهام مرتبة ترتيبا
تنازليا (ن = ١٠٢)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها.	3.17	1.415	متوسطة	1
4	يتيح لي رؤسائي المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمعهد.	3.12	1.229	متوسطة	2
5	هناك تأثير واضح لمهامي على أداء العاملين بالمعهد.	3.11	1.185	متوسطة	3
2	تعد طبيعته مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المعهد ككل.	3.08	1.325	متوسطة	4
1	تنعكس المهام المنوطة بي في عملي على ما أتخذه من قرارات.	2.77	0.972	متوسطة	5
	الدرجة الكلية لبعدها أهمية المهام	3.03	0.983	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن درجة واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد " أهمية المهام " من وجهة نظر شبوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة .حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.17-2.77) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين(0.972)، (1.415) ، وجميعها جاءت ضمن الدرجة المتوسطة .

وحلت العبارة رقم (3) "يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(3.17) ، وانحراف معياري(1.415) ، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم " (4) يتيح لي رؤسائي المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمعهد "بمتوسط حسابي(3.12) ، وانحراف معياري (1.229)، وبدرجة تحقق متوسطة، أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم " (2)تعد طبيعته مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المعهد ككل ".بمتوسط حسابي(3.08) ، وانحراف معياري(1.325) ، في الترتيب الرابع وقبل الأخير، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة " (1) تنعكس المهام المنوطة بي في عملي على ما أتخذه من قرارات "بمتوسط حسابي(2.77) ، وانحراف

معياري (0.972) ، وربما يعود ذلك إلى تفضيل أهداف الإدارة العليا للتعليم بالمرحلة الثانوية الأزهرية وفرض تلك الأهداف على المعاهد بغض النظر عن الأهداف الخاصة بكل معهد على حدة، وانحسار دور إدارة المعاهد في إعطاء الأولوية لتنفيذ المهام العامة دون المهام الخاصة، لأن تحقيق الأهداف الخاصة يتطلب تمكين إدارة المعاهد من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات بدلاً من سياسة إملاء الأوامر، مما يخلق روحاً من المسؤولية الجماعية، وكذلك إشراكهم في البحث عن حلول للمشاكل، ومحاولة تحديد مواطن الضعف في أداء المعهد، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعورهم بالمسؤولية، وإشعارهم بأهميتهم الحقيقية، وشعورهم بأهمية الوظيفة التي يشغلونها.

رابعاً/ بعد :الاستقلالية:"

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على كل فقرة من فقرات بعد الاستقلالية "من وجهة نظرهم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (5) عبارات.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على فقرات بعد الاستقلالية " مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١٠٢)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	هناك استقلاليه في اداء المهام التي أقوم بها.	3.25	1.200	متوسطة	1
5	اشعر بالاستقلاليه في كفييه تحديد المهام الموكلة إلي .	3.14	1.144	متوسطة	2
2	لا يتدخل رؤسائي في كفييه اداء مهامي.	3.01	1.215	متوسطة	3
4	تسمح لي طبيعه عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بعلمي.	2.71	1.299	متوسطة	4
3	يتم تمكيني من بعض صلاحيات رؤسائي في العمل.	2.45	1.098	قليلة	5
	الدرجة الكلية لبعء الاستقلاليه	2.91	0.935	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (9) إلى أن درجة واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد " الاستقلالية "من وجهة نظر شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية

بمنطقة الفيوم جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.25-2.45) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (1.098)، (1.299) ، وجميعها جاءت بدرجة تحقق بين المتوسطة والقليلة .

وحلت العبارة رقم " (1) هناك استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(3.25) ، وانحراف معياري(1.200) ، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم " (5) أشعر بالاستقلالية في كيفية تحديد المهام الموكلة إلي "بمتوسط حسابي(3.14) ، وانحراف معياري(1.200) ، وبدرجة تقدير تحقق متوسطة، أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم " (4)تسمح لي طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بعملتي "بمتوسط حسابي(2.71) ، وانحراف معياري(1.299) ، في الترتيب الرابع وقبل الأخير، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة " (3) يتم تمكيني من بعض صلاحيات رؤسائي في العمل "بمتوسط حسابي(2.45) ، وانحراف معياري(1.098) ، وبدرجة تحقق قليلة، وربما يعود ذلك إلى أن الاستقلالية في أداء الوظيفة تحتاج من شاغلها حرية في تحديد كيف ومتى يمكن أن يقوم بعمله، ومنحه مزيداً من الصلاحيات في كيفية تنفيذ مهام وظيفته وجدولتها زمنياً، وزيادة قدرته على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهه أثناء تنفيذ مهام وظيفته، وكل تلك المتطلبات تتعارض مع المركزية التي يدار بها التعليم الثانوي الأزهرى.

خامساً /بعد: التغذية العكسية:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لتقديرات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على كل فقرة من فقرات بعد التغذية العكسية من وجهة نظرهم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم على فقرات بعد التغذية العكسية مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = ١٠٢)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	أحرص على التقييم الذاتي لأدائي.	3.40	1.101	كبيرة	1
1	تقدم لي المنطقه الأزهرية المعلومات التي تخص عملي.	3.38	1.209	متوسطة	2
2	يتاح لي الاطلاع على تقييم رؤسائي لأدائي.	3.25	0.984	متوسطة	3
4	يقدر رؤسائي ما أبدله من جهد في العمل.	3.10	0.907	متوسطة	4
5	يناقشني رؤسائي لمعالجه جوانب القصور في أدائي.	3.06	1.138	متوسطة	5
6	يقدم لي زملائي تغديه راجعه عن مستوى أدائي.	1.95	1.102	متوسطة	6
	الدرجة الكلية لبعء التغذية العكسيه	3.01	0.876	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (10) إلى أن درجة واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد " التغذية العكسية " من وجهة نظر شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمنطقة الفيوم جاء بشكل عام بدرجة تحقق متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.40-1.95) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.907)، (1.209)، وجميعها جاءت بدرجة بين درجة التحقق الكبيرة والمتوسطة .

وحلت العبرة رقم " (3) أحرص على التقييم الذاتي لأدائي "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(3.40) ، وانحراف معياري(1.101) ، وبدرجة تحقق كبيرة، وفي الترتيب الثاني جاءت العبرة رقم " (1) تقدم لي المنطقه الأزهرية المعلومات التي تخص عملي "بمتوسط حسابي(3.38) ، وانحراف معياري(1.209) ، وبدرجة تحقق متوسطة، أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم " (5) يناقشني رؤسائي لمعالجه جوانب القصور في أدائي "بمتوسط حسابي(3.06)، وانحراف معياري(1.138)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تحقق متوسطة، وفي الترتيب

السادس والأخير جاءت العبارة " (6)يقدم لي زملائي تغذية راجعة عن مستوى أدائي " بمتوسط حسابي(1.95)، وانحراف معياري(1.102)، وبدرجة تحقق متوسطة، وربما يعود ذلك إلى تأخر حصول إدارة المعاهد على معلومات واضحة ومباشرة عن إنجازاته ومعرفة نتائج عمله ومراقبتها وقياسها، وذلك لأن أهم العوامل المحفزة في تصميم الوظيفة من خلال فكرة الإثراء الوظيفي هي الأخذ في الاعتبار أن يتم إطلاع الموظفين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم، وما حققوه من إنجازات؛ لكونه مهماً في إعادة تقييم مهام العمل، ويساعد على زيادة وتحسين الإنتاجية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى لمتغيري(الجنس-مسمى الوظيفة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) للعينات المستقلة (Independent sample T test) وذلك على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق حول واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد) تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، وذلك تبعاً لمتغير الجنس كما في الجدول التالي:

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت- test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس)

الأبعاد	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تنوع المهارات	ذكر	2.95	0.864	100	1.288	0.201 غير دالة
	أنثى	3.18	0.891			
تحديد المهام	ذكر	3.18	0.913	100	1.402	0.164 غير دالة
	أنثى	3.43	0.827			

الأبعاد	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
أهمية المهام	ذكر	3.12	0.996	100	1.164	0.247
	أنثى	2.89	0.955			
الاستقلالية	ذكر	3.11	0.866	100	2.927	0.04
	أنثى	2.57	0.957			
التغذية العكسية	ذكر	3.08	0.927	100	0.995	0.322
	أنثى	2.90	0.785			
الأبعاد ككل	ذكر	3.09	0.796	100	0.669	0.505
	أنثى	2.99	0.747			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في أبعاد) تنوع المهارات- تحديد المهام- أهمية المهام- التغذية العكسية؛ والأبعاد ككل تعزى لمتغير الجنس إذ كانت قيمة) ت (المحسوبة لبعدها تنوع المهارات (1.288) ودلالاتها الإحصائية (0.201) ، وكانت قيمة) ت (المحسوبة لبعدها تحديد المهام (1.402) ودلالاتها الإحصائية (0.164) وكانت قيمة) ت (المحسوبة لبعدها أهمية المهام (1.164) ودلالاتها الإحصائية (0.247) ؛ وكانت قيمة) ت (المحسوبة لبعدها التغذية العكسية (0.995) ودلالاتها الإحصائية (0.322) ؛ وجاءت قيمة) ت (المحسوبة على الأبعاد ككل (0.669) ودلالاتها الإحصائية (0.505) ؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في تقديرهم على هذه الأبعاد تعزى لمتغير الجنس.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (الاستقلالية) تعزى لمتغير الجنس؛ وتعود هذه الفروق لصالح الذكور إذ بلغ متوسط استجاباتهم على هذا البعد (3.11) وهو أعلى من متوسط استجابات الإناث (2.57) ، وربما يعزى ذلك إلى زيادة بعض المهام والمسؤوليات الوظيفية عند شيوخ المعاهد الذكور ولا يكلف بها الإناث، وشعور شيوخ ووكلاء معاهد البنين بتلك المسؤوليات عن الإناث.

ثانياً: بالنسبة لمُتغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق حول واقع الإثراء الوظيفي من وجهة نظر شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، وذلك تبعاً لمُتغير المسمى الوظيفي كما في الجدول التالي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t-test) (للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمُتغير) المسمى الوظيفي)

الأبعاد	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تنوع المهارات	شيخ معهد	2.90	0.805	100	1.136	0.258 غير دالة
	وكيل	3.11	0.908			
تحديد المهام	شيخ معهد	3.04	0.870	100	1.851	0.067 دالة
	وكيل	3.39	0.877			
أهمية المهام	شيخ معهد	2.95	1.03	100	0.547	0.586 غير دالة
	وكيل	3.07	0.964			
الاستقلالية	شيخ معهد	3.01	0.854	100	0.748	0.456 غير دالة
	وكيل	2.86	0.977			
التغذية العكسية	شيخ معهد	2.95	0.955	100	0.851	0.646 غير دالة
	وكيل	3.04	0.841			
الأبعاد ككل	شيخ معهد	2.97	0.784	100	0.714	0.477 غير دالة
	وكيل	3.09	0.774			

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في أبعاد (تنوع المهارات - الاستقلالية - أهمية المهام - التغذية العكسية) والأبعاد ككل تعزى لمُتغير المسمى الوظيفي إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لبعده تنوع المهارات

(1.136) ودلالاتها الإحصائية (0.258) ، وكانت قيمة) ت (المحسوبة عند بعد تحديد المهام (1.851) ودلالاتها الإحصائية . (0.067) وكانت قيمة) ت (المحسوبة عند بعد أهمية المهام (0.547) ودلالاتها الإحصائية (0.586) ؛ وكانت قيمة) ت (المحسوبة عند بعد الاستقلالية (0.748) ودلالاتها الإحصائية (0.456) ؛ وكانت قيمة) ت (المحسوبة عند بعد التغذية العكسية (0.851) ودلالاتها الإحصائية (0.646) ؛ وجاءت قيمة) ت (المحسوبة على الأبعاد ككل (0.714) ودلالاتها الإحصائية (0.477) ؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في تقديرهم على هذه الأبعاد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (تحديد المهام) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛ وتعود هذه الفروق لصالح وكلاء المعاهد إذ بلغ متوسط استجاباتهم على هذا البعد (3.39) وهو أعلى من متوسط استجابات شيوخ المعاهد (3.04) ، وربما يعزى ذلك إلى امتلاك وكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية للأدوات الأساسية للقيام بمهامهم وفق خطط محددة يعدها شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية مسبقاً ويقوم الوكلاء بتنفيذها .

نتائج البحث:

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

-جاء واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على الأبعاد ككل) تنوع المهارات-تحديد المهام-أهمية المهام-الاستقلالية-التغذية العكسية (بدرجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي (3.05) وبتحرف معياري (0.776)

-وجاء بعد (تحديد المهام) بالترتيب الأول؛ إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على هذا البعد ككل (3.04) ، وانحرف معياري (0.877)، وبدرجة تحقق متوسطة.

-وجاء بعد (تنوع المهارات) بالترتيب الثاني؛ إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على هذا البعد ككل (3.28) ، وانحرف معياري (0.885)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- كما جاء بعد (أهمية المهام) بالترتيب الثالث؛ إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على هذا البعد ككل (3.03) ، وانحراف معياري (0.983)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- كما جاء بعد (التغذية العكسية) بالترتيب الرابع؛ إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على هذا البعد ككل (3.01) ، وانحراف معياري (0.876)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- وجاء بعد (الاستقلالية) بالترتيب الخامس والأخير؛ إذ بلغ متوسط استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على هذا البعد ككل (2.91) ، وانحراف معياري (0.935)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في أبعاد (تنوع المهارات - تحديد المهام - أهمية المهام - التغذية العكسية)؛ والأبعاد ككل تعزى لمُتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (الاستقلالية) تعزى لمُتغير الجنس؛ وتعود هذه الفروق لصالح أفراد العينة من الذكور .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في أبعاد (تنوع المهارات - تحديد المهام - الاستقلالية - أهمية المهام - التغذية العكسية)؛ والأبعاد ككل تعزى لمُتغير المسمى الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية الثانوية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (تحديد المهام) تعزى لمُتغير المسمى الوظيفي؛ وتعود هذه الفروق لصالح أفراد العينة من وكلاء المعاهد الأزهرية.

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج الميدانية، والإطار النظري للبحث فإنه من الضروري قيام القيادات بمنطقة الفيوم الأزهرية العمل على إعادة تصميم الوظائف لشيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية وذلك لزيادة مهامها ومسؤولياتها بما يؤدي بهم إلى الإحساس بمعنى وظيفتهم والشعور بقدرتهم وكفاءتهم على إدارة العمل بالمعهد وذلك على النحو التالي:

• بعد تحديد المهام:

- إعطاء حرية أكبر لشيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية في تحديد الطرق المناسبة لإنجاز عملهم والوصول إلى النتائج الملموسة من خلال وضع خطط واضحة ومفهومة ومحددة للمهام المطلوبة منهم، مع حرية تحديد واختيار أولويات تنفيذ تلك المهام.

• بعد تنوع المهارات:

- إعداد برامج ودورات تدريبية بصفة مستمرة لتنمية مهارات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية لاطلاعهم على كل ما هو جديد في وظيفتهم، واستخدام كافة مهاراتهم لإنجاز المهام المنوطة بهم، مع تنوع تلك المهارات وتقديمها، الأمر الذي يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة.

• بعد أهمية المهام:

- العمل على منح شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية أعمال ومهام وظيفية تساهم في زيادة مسؤولياتهم ورفع معنوياتهم حتى يشعر الآخريين بأهمية المهام التي يقومون بتأديتها، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمعهد، لكي تصبح مهامهم لها تأثير واضح على أداء العاملين، وتحقق أهداف المعهد ككل.

• بعد التغذية العكسية:

- ضرورة العمل على إعطاء المنطقة الأزهرية لشيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية تغذية عكسية من خلال إتاحة الفرصة لهم لتقييم أدائهم ذاتياً، وتقديم المعلومات التي تخص عملهم، واطلاعهم على نتائج تلك التقييمات، وتقدير رؤسائهم لما يبذلونه من جهد في العمل، ومناقشتهم لمعالجة جوانب القصور في أدائهم.

• بعد الاستقلالية:

- التخفيف من المركزية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية وتمكين شيوخ ووكلاء المعاهد من أداء المهام المطلوبة منهم، وكيفية تحديد المهام الموكلة إليهم، مع عدم التدخل في كيفية أداء تلك المهام إلا عند الضرورة.

بحوث مقترحة:

في ضوء نتائج وتوصيات البحث الحالي، يقترح الباحثان:

- إجراء دراسات ميدانية مشابهة على مناطق أزهريّة أخرى.
- إجراء دراسة عن الإثراء الوظيفي وعلاقته بالأداء الإداري لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهريّة.

المراجع:

- عبد الوهاب، على. (2003) إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية. الأمم المتحدة. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. بيروت 3-1 تموز/ يوليو.
- الديب، عبد السلام عمار. (2007) فاعلية الأداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع التأمين في الجماهيرية الليبية. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي. جامعة أم درمان الإسلامية.
- السبيعي، خالد صالح المرزم والداوود، منال سعد. (2018) الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي. رسالة الخليج العربي. مج(39)، ع. (148) ص ص. 79-99
- الخياط، ماجد محمد. (2017) العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة النجاح للأبحاث - العلوم الانسانية. مج31، ع. 8 ص ص 1367-1396.
- الجمل، سمير سليمان. (2014) الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرووسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. م.ع. 32. ص. 158
- الوديناني، محمد معيض. (2014) اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي. أطروحة دكتوراه. دراسات العلوم التربوية. مجلد. 41 ع. 2 ص ص 862-880.
- سليمان، عبد الباسط محمد (2012) م. الأزهر ومساندة الثورات في مصر ومقاومة الاستعمار، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، "دور الأزهر في النهوض بعلوم اللغة العربية وآدابها والفكر الإسلامي، كلية اللغة العربية بالزقازيق، جامعة الأزهر، مج3، في الفترة من 22-20 نوفمبر 2012م، ص. 322
- عبد العزيز، راضي المتولي محمود (٢٠١٧). بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. القاهرة.

- محمد، أحمد سيد وعثمان، أماني درويش. (2015) أثر الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط بين تنمية القدرات الابتكارية وجودة الخدمة البنكية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. ع.4 ص ص. 189-216
- عتريس، محمد عيد. (2010) تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع 29. ص.13
- أبو حجاب، سارة محمد (2013)مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد دراسة حالة على محافظة بورسعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بورسعيد، القاهرة.
- محمد، مروان أحمد (2015)إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية العامة والنموذجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر القاهرة.
- حمدي، أحمد عبد الفتاح (2013)تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- النبهانية، عائدة بنت عماني بن زايد(2014م) دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي.
- هياجنة، عامر فيصل(2008) ، دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. إربد. الأردن.
- عبد الوهاب، على(2003) ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية، الأمم المتحدة_ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت3-1 تموز/ يوليو.

- 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. كلية الاقتصاد والإدارة. قسم الإدارة العامة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- شهاب، إبراهيم بدر. (1998) معجم المصطلحات الإدارية العامة. عمان. دار البشير.
- العنزي، فوزية تابه شمیلان (2017) م. الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لقائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والآداب. جامعة تبوك.
- اللوزي، موسى(2002) ، التنظيم وإجراءات العمل. عمان. دار وائل للنشر.
- Tsaor, S. H., Yen, C. H., & Yang, W. Y. (2011). Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies?. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 191-204.
- Magaji. N. (2015). Effect of job enrichment on employee motivation in selected private universities in South-West Nigeria. *Researchers World*, 6(4),pp 67- 77.
- Vijay. M. V.. & 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.
- 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.
- Shilpa. R., Ali, A. Sathyanarayana, N. Rani, R. (2013). A study on impact of job and Satisfaction practices towards employee satisfaction at HDFC standard life insurance. *International journal of advance research in management social science*, 2(12). 205-218.
- Sudhakar. G. P. (Ed.). (2012). *Organizational Behavior: New Perspectives*. Icfai University Press.

- Tsaor. S. H., Yen. C. H., & Yang. W. Y. (2011). Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies?. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 191-204.
- Robbins. S. P., & Judge. A. Timothy. 2011. Organizational behavior. *Pearson education. New Jersey*, 7458, 77-89.
- Robert. K., & Angelo. K. (2010). Organizational Behavior, Key Concepts, Skills, and Best Practices.
- Finn, C. P. (2001). Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International journal of nursing studies*, 38(3), 349-357.