

واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس
الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن
في ضوء بعض المتغيرات

إعداد

أ/ فوزية تايه شميلان العنزي

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية والآداب -
جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك
من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات

المقدمة:

التعليم أهم روافد التنمية، فالمجتمع الذي يُحسن تعليم وتأهيل أبنائه مجتمع قوي سليم قادر على إدارة عملية التنمية، وتوجيهها لتحقيق أهدافه، ولا تستطيع التنمية تحقيق أي خطوة للأمام إلا إذا توفرت القوى البشرية المؤهلة، وبالتالي فإن التعليم هو أساس عملية التنمية، وهو الأساس الذي تقوم عليه حضارة الشعوب. ومن هذا المنطلق، عمدت جميع دول العالم على اختلاف ميزانياتها 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 أي أمة في تحقيق أهدافها مرهون بنجاح هذه المؤسسات التربوية.

وتعد القيادة منطلق نجاح واستمرارية المؤسسات التربوية؛ فهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي حققه؛ من دعم للمرؤوسين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم، باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم في جنباتها عناصر تتفاعل مع بعضها البعض؛ مما يؤدي إلى تنمية كادر حقيقي، يؤمن بروح الفريق (شاهين، ٢٠١٣: ١٩).

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

وبما أن وزارة التعليم تؤمن بأن التطوير المهني للمعلمات أثناء الخدمة سيساعد في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، فهي تؤمن بشكل أشد بأن عمليات التطوير المهني، والإصلاح التربوي للقائدات في المدارس لها أكبر الأثر في نجاح المدرسة وتطويرها، ومن ثم تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. ومع أن نجاح الإدارة المدرسية يعتمد على تضافر الجهود من جميع العاملات في المدرسة باعتبارها وحدة متكاملة - إلا أن المسؤولية المباشرة تقع على عاتق قائدة المدرسة؛ باعتبارها المسئول الأول عن سير العمل، ونجاحها سيؤدي إلى نجاح المعلمات وبقية العاملات في المدرسة. وقد عكفت إدارات التعليم في المملكة في نهاية كل عام دراسي على تنفيذ عمليات التعيين والمفاضلة بين المعلمات بإصدار التعاميم المشتملة على شروط وضوابط اختيار قائدات المدارس،

ممن تتوفر فيهن الكفاءة لذلك؛ واشترطت لها: اختبارات الإدارة التربوية، ثم التقدم في موعد محدد للمقابلة والمفاضلة.

وبالرغم من حرص وزارة التعليم على البحث عن القائد التربوي الناجح، إلا أنه ومنذ زمن طويل احتلت ظاهرة العزوف عن العمل بالإدارة المدرسية اهتمامات التربويين؛ حيث كانت أحد محاور اللقاء الثامن لمديري التعليم بالمملكة مع وزير التعليم، والمنعقد في الشرقية عام (١٤٢٠هـ) بعنوان: القياديون والمعلمون المتميزون يعزفون عن الإدارة المدرسية (العريني، ٢٠٠٤: ٢٢).

ويُعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري؛ حيث يعتبر أسلوباً من أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة المشاركة مبنية على أساس أن الموظف يميل إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها، ويتولد لديه حماس بضرورة إنجاز الأهداف التي خطط لها، وهو من أساليب إعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي، الذي يهدف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة؛ من حيث المهام، وأنشطة الوظيفة؛ ليساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وزيادة دافعيتهم للعمل (الموسي، ٢٠٠٥: ١).

وقد جاء الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لتصميم الوظيفة بشكل يحقق الرضا الوظيفي للعاملين 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 القيادة المدرسية أحد عمليات الإصلاح التربوي بمؤسسات التعليم العام السعودي؛ فالقيادة بشكل عام إدراك واع، وإمام تام بمجريات الأمور في التنظيم، ورغبة صادقة في التغيير والتطوير والتجديد، وهذا يتطلب استخداماً أمثل لقدرات القائد وإمكاناته، وفي نفس الوقت توفير الإمكانيات البشرية الماهرة والمدرية، ودفعها للعطاء، وتحفيزها لتحقيق الأداء الذي يوصل إلى الأهداف المأمولة (الوذياني، ٢٠١٤: ٨٦٥).

ذلك أن الإثراء الوظيفي يعتبر من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري، وقد بدأ ظهور هذا الأسلوب في فترة الأربعينيات من القرن الماضي من خلال شركة التقنية والاستشارات (IBM) التي طبقتها في تصميم وظائف العاملين بها، وهو أسلوب من أساليب التحفيز الوظيفي، وتصميم العمل أو تلطيف جو العمل؛ وذلك بإعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم، حتى التنفيذ، وتقييم النتائج، مع التوسع في تفويض السلطة للموظفين وإعطائهم فرصة حقيقية؛ لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رؤسائهم، كما يعمل على تجديد قدرات الموظفين ويطور مهاراتهم؛ لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، مع إتاحة فرصة ممارسة

الإبداع والابتكار؛ مما يزيد من شعور الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٦٣).

وتزداد أهمية الإثراء الوظيفي لقيادات المدارس باعتبارها أحد ركائز العملية التربوية التي يجب أن يتوافر لديها القدر الكافي من الرضا؛ نتيجة لما تبذله من جهد من أجل تحسين ظروف العمل في الإدارة المدرسية، وتشجيع أفراد العمل على أداء أعمالهم بكل كفاءة وإتقان، وهذا بدوره سوف ينعكس على العلاقة بين إدارة المدرسة، والمعلمين، وجميع أفراد المؤسسة التعليمية، والبيئة المحيطة بها؛ ولذلك فإن نجاح الإدارة المدرسية متوقف على مدى رضاها الوظيفي (البلادي، ٢٠١٠: ٤).

ونظراً لخصوصية المرحلة الابتدائية، والتي هي حجر الأساس للتعليم في أي بلد، فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية يتطلب تحقيق أهداف هذه المرحلة التي تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق أهداف التربية والتعليم، ولتحقيق أهدافها لابد من منحها مزيداً من الاهتمام والتطوير وفي مقدمة ذلك تطوير قياداتها المدرسية.

وسعيّاً من وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لدعم القيادات المدرسية، فقد تضمن الهدف العاشر من الأهداف العامة في مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام تأكيداً على تحسين القيادة، من خلال تعزيز القدرات القيادية بوصفها أدوات تطوير في مستويات النظام التعليمي (وزارة التعليم، ٢٠١٥: ٤١، ٤٠). ويتضح هذا الدعم بشكل أكبر في منح هذه القيادات مساحات من: الحرية، والتشجيع، والتحفيز، والميزانيات المستقلة، وفي مقابل هذا الدعم يتوقع من هذه الوزارة أن تكون قادرة أكثر من غيرها على تحقيق الإثراء الوظيفي بين قياداتها، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر الإدارة المدرسية من أهم التنظيمات الإدارية؛ لأنها الأداة المنفذة والأقرب للموقف التعليمي، ومن ذلك بدأ الاهتمام بإصلاح العنصر الإداري فيها؛ إدراكاً بأن له دوراً كبيراً في تحقيق أهداف العملية التعليمية، مما دفع بالمؤسسات إلى تبني برامج تعمل على رفع كفاءة وفاعلية العنصر الإداري، والذي سينعكس إيجاباً على المنظمة.

لقد أصبح حسن القيادة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة المعاصرة؛ لأنها تعمل على تفاعل كافة عناصر العملية التعليمية؛ كالتلميذ، والمعلم، والمنهج، والبيئة المدرسية بكل مكوناتها؛ لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من متعلمين تم تنمية شخصياتهم بالقدر المطلوب، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال؛ أي بكفاية إنتاجية عالية؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في هذا المجال. وقد ظهر الإثراء الوظيفي في محاولة لإعادة تصميم الوظائف، بما يسهم في

تحقيق التوافق بين الفرد العامل ومتطلبات الوظيفة ومحتوى مهاراتها، كما أن هناك مجموعة من العوامل تستدعي القيام بتطوير القيادة المدرسية؛ منها: تغيير أهداف المنظمة؛ مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها، كما أن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وتدني الإنتاجية - تستدعي إدخال تغييرات تنظيمية؛ من أجل القضاء على أسباب الانخفاض (الوذياني، ٢٠١٤: ٨٦٣-٢٦٢). وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم، فإن الإدارات تصطدم ببعض التحديات التي تقف حجر عثرة أمام الطرائق الإجرائية، التي تتخذها لتحسين القيادات الإدارية؛ ومن تلك التحديات عزوف بعض المعلمين عن العمل كمديرين للمدارس؛ حيث يشير التقرير الذي أعده الغصن (٢٠٠٤: ٢٢) إلى أن نسبة ٩٢% من المعلمين الذين أجري عليهم استفتاء - والبالغ عددهم (٢١٠) - لا يرغبون بالعمل في إدارة المدارس.

من هنا كان لابد من البحث عن أساليب إدارية حديثة، تزيد من الرضا الوظيفي لهذه القيادات، وتمنحها الدافعية للعطاء والإبداع. وكان الإثراء الوظيفي 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 - أحد هذه الأساليب الحديثة.

وقد جاء الإثراء الوظيفي في محاولة لإعادة تصميم الوظائف، من خلال تحديد خصائص ومتطلبات الوظيفة، واجبات الفرد فيها، مع العمل على إيجاد التوازن بين متطلبات تأدية مهام العمل بفعالية ومهارات القائم على هذا العمل (الوذياني، ٢٠١٤: ٨٦٢).

وتأسيساً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الوقوف على واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية تمهيداً لتطوير وتلاشي عقباته تحقيقاً للرضا الوظيفي.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في أبعاد (تنوع المهارات - تحديد المهمة - أهمية المهمة - الاستقلالية - التغذية الراجعة) من وجهة نظرهن؟ وتفرع منه الأسئلة التالية:

١- ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (تنوع المهارات)؟

٢- ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (تحديد المهمة)؟

- ٣- ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (أهمية المهمة)؟
- ٤- ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (الاستقلالية)؟
- ٥- ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (التغذية الراجعة)؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (نوع المبنى، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الكشف عما يلي:

- ١- الإطار المفاهيمي للإثراء الوظيفي.
 - ٢- واقع الإثراء الوظيفي لقائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة).
 - ٣- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (نوع المبنى، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما تقدمه من إضافات على المستويين النظري والتطبيقي؛ والتمثلة في:
- ١- تتطلع الباحثة إلى تقديم الفائدة لطلبة الدراسات العليا، والباحثين التربويين في مجال تطوير وإثراء وظائف قائدات المدارس.
 - ٢- تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين في إدارة التعليم:
- القادة التربويون في إدارة تعليم تبوك: في إعداد الخطط والبرامج التي تحقق الإثراء الوظيفي لقائدات المدارس، وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهن، وتحدد مواضع الخلل والقصور في البرامج المقدمة سلفاً.
 - إدارة التدريب التربوي والابتعاث: تزودهم بالتغذية الراجعة للبرامج الملائمة لإثراء بيئة العمل، وكذلك البرامج التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي لدى قائدات المدارس.
 - وحدة تطوير المدارس: تزودهم بتصوير عن أهم البرامج اللازمة لإثراء بيئة العمل؛ مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي لقائدات المدارس.
 - قائدات المدارس: تمدهن بصورة واضحة عن كيفية الاستفادة من مهارتهن وصلاحياتهن على الوجه المطلوب؛ لتحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي لأنفسهن.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناول واقع الإثراء الوظيفي في الأبعاد التالية (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة).

الحدود البشرية: قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك.

الحدود المكانية: المدارس الابتدائية في مدينة تبوك.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧ هـ / ١٤٣٨ هـ.

مصطلحات الدراسة:

الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

عُرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه: "أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة، بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية؛ حيث تتاح 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).

ويُعرف أيضاً بأنه: "تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام، والسماح للموظف بأن يؤديها بحرية وفقاً ما يراه مناسباً، وبالتسلسل الذي يختاره" (برنوطي، ٢٠٠٨، ١٤٣).

ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: أسلوب لتصميم الوظيفة؛ بقصد جعلها أكثر تشويقاً وأقل رتابة، وذلك بإضافة عناصر تمنح القائدة الحرية والاستقلالية، وتكسيبها مهارات متنوعة، وتمنحها الإحساس بأهمية عملها، والانفراد بمهمة محددة، والحصول على نتائج هذا العمل، في محاولة لتلبية حاجاتها؛ وذلك لزيادة الدافعية لديها، ورفع مستوى رضاها الوظيفي، والذي سوف ينعكس بدوره على تحقيق المدرسة الابتدائية لأهدافها.

الدراسات السابقة:

١. دراسة أزيز وابمبول (Azeez&Abimbola(2016): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا، واستخدم الباحث المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات

الدراسة على (٥٣٢) موظفًا. دلت نتائج الدراسة على: 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 يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

٢. دراسة نانلي (Nanle (2015): وهدفت إلى التعرف على 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، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي؛ وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على (٥٤٧) من العاملين الإداريين في الجامعات. كان 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.

٣. دراسة كونيل وادوكو وإسماعيل: (Kunle Aduku & Ismail (2015) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين أداء العمل والإثراء الوظيفي لدى مديري المكاتب في ولاية كادونا بنيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٧) مديراً تم اختيارهم باتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم تطبيق أداة للدراسة تقيس الدافعية للعمل تتكون من (١٠) فقرات. دلت نتائج الدراسة على: أن أبرز العوامل التي تزيد دافعية العاملين لأداء العمل بصورة فاعلة هي: (دفع الأجر المنتظم، وتصميم العمل، والتناوب الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والإثراء الوظيفي، ونظام الترقية)، كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين استراتيجيات الدافعية للعمل المستخدمة ومستوى الأداء للعاملين، وأوصت الدراسة باستخدام مزيد من الاستراتيجيات التحفيزية لدى العاملين في المكاتب من قبل المديرين.

٤. دراسة فيجي واندرادفي (Indradevi (2015: Vijay &) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي الثلاثة (أهمية المهمة، تحديد المهمة، وتنوع المهارات) على مستوى أداء العاملين الفردي لدى المؤسسات التعليمية الخاصة في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦) موظفًا، تم تطبيق استبيان يتكون من (١٣) فقرة تقيس الإثراء الوظيفي، و(٩) فقرات تقيس الأداء الفردي. دلت نتائج الدراسة على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظف، وعمره والخبرة، والأداء الوظيفي، وعلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

عناصر الإثراء الوظيفي الثلاثة ومستوى الأداء الفردي لدى العاملين في الكليات الخاصة.

٥. دراسة مسعودي وآخرين (Masoudi, Raadabadi & Nazari, 2015): هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأبعاد الأداء لدى الممرضين في طهران، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) ممرضاً، واستخدم الباحثون مقياساً لقياس العلاقة، تكون من (٢١) فقرة. دلت أبرز نتائج الدراسة على: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وأبعاد الأداء لدى الممرضين، كما دلت نتائج الدراسة على أن أبرز عناصر الإثراء الوظيفي المفضلة لدى عينة الدراسة هو التفاعل، وأقلها هو الاستقلالية في العمل.

٦. دراسة الوديناني (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس والمشرفين التربويين نحو استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي في مجال القيادة المدرسية في مؤسسات التعليم العام السعودي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٨) مشرفاً تربوياً ومديراً، استُخدم فيها المنهج المسحي الوصفي عن طريق تطبيق مقياس خصائص الوظيفة من تطوير كل من (هاكمان وأولدهام ١٩٧٥). 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 إجابات أفراد الدراسة حول اتجاهاتهم نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة المدرسية لصالح المشرفين التربويين مقابل مديري المدارس.

٧. دراسة النبهانية (٢٠١٤): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على 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، باختلاف متغيرات (النوع، المدرسة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦٩) مديراً من المدارس الحكومية والخاصة، تم اختيار عينة مكونة من (١٣٨) مديراً من المدارس الحكومية، و(١٩) مديراً من المدارس الخاصة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة عبر توزيع استبانة مكونة من (٥٣) فقرة. وأظهرت 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. وأن

الدرجة العامة لبعد تحديد المهام جاءت بدرجة عالية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات (اختلاف النوع، المدرسة، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

٨. دراسة سالوي وآخرين (Adeniji, Salau, Oyewunmi (2014): هدفت إلى معرفة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين ودافعيتهم للعمل لدى الجامعات الحكومية في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٧) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً باتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحثون مقياسين لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتم تطويرهما، وإيجاد الخصائص السيكومترية المناسبة لهما. دلت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين من جهة، وعناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل من جهة أخرى، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين عناصر الدافعية ومستوى أداء العاملين في الجامعات النيجيرية.

٩. دراسة انينكان (Aninkan (2014): هدفت إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة بالمكافأة، والإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣) موظفاً، وتم تطبيق استبيان تم تطويره من قبل الباحث يتكون من (١٥) فقرة، وبواقع ثلاث فقرات تقيس كل بعد من أبعاد الإثراء الوظيفي الخمسة (تنوع المهارات، والاستقلالية وأهمية المهمة، وتحديد المهمة، والتغذية الراجعة). دلت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية قوية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين الإدارة بالمكافأة والرضا الوظيفي.

١٠. دراسة عياد (٢٠١٣م): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم قائمة استقصاء، تم التأكد من صدقها وثباتها، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في رؤساء الأقسام الأكاديميين في الكليات العاملة بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (٩٨) مفردة. كما تم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وأيضاً التأثيرات غير المباشرة عند توسط الإثراء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين أبعاد القيادة التحويلية والإثراء الوظيفي والإبداع الإداري. كما يوجد تأثير مباشر ومعنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، فضلاً عن زيادة التأثير

المعنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الحفز الملهم) على الإبداع الإداري عند توسيط الإثراء الوظيفي.

١١. دراسة سليم وشاهين وسليم Saleem (2012)، Shaheen&Saleem: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي، وتوسيع العمل، والرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) موظفاً، بواقع (١٠٠ موظفاً، و١٤٢ موظفة)، وتم تطبيق أداة تم تطويرها من قبل الباحثين. دلت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الإثراء الوظيفي، وتوسيع العمل، وبين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، وبين الإثراء الوظيفي وأداء الموظفين.

١٢. دراسة الغيلاني (٢٠١٠): وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإثراء الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي لعينة من العاملين في الشركة العمانية الهندية للسماذ بسلطنة عمان. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة العمانية الهندية للسماذ بسلطنة عمان، تم اختيار عينة منهم مكونة من (١٢٠) موظفاً من الموظفين العمانيين. دلت أبرز نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية ضعيفة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي في الرضا الوظيفي في الشركة العمانية الهندية للسماذ؛ بمعنى أن العاملين يؤيدون وجود تأثير للإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي.

١٣. دراسة العتيبي (٢٠٠٩): هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين السعوديين الذين يشغلون ذات المراتب الوظيفية حسب نظام الخدمة المدنية في أمانة محافظة جدة، وعدد من الفروع التابعة لها، وقد بلغ حجم العينة (٣٠٤) من الموظفين، واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية تدل على أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي بأبعاده الخمسة (تنوع المهام، والاستقلالية، وأهمية العمل، وتميز مهام العمل، إضافة إلى التغذية الراجعة) على الرضا الوظيفي؛ بمعنى أنه كلما توفرت هذه الخصائص في وظيفة معينة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف. وقد جاء ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي فيها كالتالي: أهمية العمل، الاستقلالية، تنوع المهام، تحديد المهمة، وأخيراً التغذية الراجعة.

١٤. دراسة جرادات (٢٠٠٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره والرضا الوظيفي، وذلك عن طريق دراسة اتجاهات

العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتكونت العينة من (٢٥٦) موظفاً يشكلون ثلاث مستويات إدارية في ثماني مؤسسات عامة مستقلة في الأردن؛ حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وأن تقديرات أفراد الدراسة لبعدها الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمركز الوظيفي). ووجود رضا بنسبة متوسطة لدى الموظفين عينة الدراسة عن مؤسساتهم.

١٥. دراسة هياجنة (٢٠٠٨): هدفت إلى التعرف على أبعاد الإثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي كحالة ميدانية في القطاع الصحي الأردني العام والخاص، إضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الإثراء الوظيفي (تعدد المهارات، وتحقيق المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية)، وهدفت الدراسة أيضاً إلى الوقوف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على أبعاد الإثراء الوظيفي، وممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) فرداً بنسبة ١٠% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، والذين يمثلون أفراد مستشفى البشير، والمستشفى الإسلامي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تألفت من (٥٠) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإثراء الوظيفي مجتمعة، وكذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإثراء الوظيفي مجتمعة في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ولعدد الموظفين في القسم، ولطبيعة المهام، وأظهرت النتائج أيضاً أن تقديرات أفراد الدراسة لبعدها الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة عالية، ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجتمعة، والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة منفردة ومجتمعة.

١٦. دراسة السيد (٢٠٠٨): وقد هدفت إلى معرفة أثر التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين؛ وذلك بهدف كشف العوامل المؤدية إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الدوافع الداخلية تجاه العمل، وشمل مجتمع الدراسة جميع شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، وهي الشركات القابضة التي تتبع وزارة قطاع الأعمال العام، واعتمد الباحث في توزيع العينة على أسلوب العينة العنقودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكذلك المنهج الارتباطي، وقد صمم استبانة لجمع

البيانات. دلت نتائج الدراسة على أن تمكين العاملين وإثرائهم وظيفياً يؤثر تأثيراً جوهرياً علي سلوكياتهم وولائهم نحو الشركة، وأنه توجد علاقة ارتباط معنوي موجب بين كل متغير مستقل على حدة (التمكين - الإثراء الوظيفي) والمتغير التابع (الولاء)، وأن تأثير التمكين لا يتحقق إلا من خلال الإثراء الوظيفي؛ فعلاقة الإثراء بالولاء أقوى في أثرها من علاقة التمكين بالولاء، كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك أبعاداً معينة للإثراء الوظيفي دون غيرها تؤثر جوهرياً على الولاء؛ وهي على الترتيب التالي: (تنوع المهام والمهارات، والتغذية المرتدة، والاستقلالية).

١٧. دراسة الراسبي (٢٠٠٧): وقد هدفت إلى البحث عن كيفية الاستفادة من مدخل الإثراء الوظيفي في تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والتعرف على أهمية الإثراء الوظيفي في تطوير وظيفة المعلم الأول، وقد بلغت العينة (٦٠٣) برتبة معلماً أول، ومعلمة أولى، واستخدمت الباحثة الاستبانة لكونها الأداة التي تتفق مع طبيعة المنهج الوصفي، والمقابلة المفتوحة التي تهدف إلى الاستفادة من خبرات أفراد العينة. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود تفاوت بدرجة بين المرتفعة والمتوسطة في تقديرات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة من المعلمين الأوائل على المحاور الخمسة لأبعاد الإثراء الوظيفي الخمسة في واقع أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، إضافة إلى وجود عدد من الإجراءات المقترحة؛ من أهمها: إعادة العمل على تصميم وظيفة المعلم الأول وفقاً لمدخل الإثراء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع بعض الدراسات السابقة؛ التي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي بهدف الكشف عن واقع أو أثر الإثراء الوظيفي أو درجة تطبيقه؛ مثل دراسة كل من: الوديناني (٢٠١٤)، وعياد (٢٠١٣)، والنبهانية (٢٠١٤)، وهياجنه (٢٠٠٨)، والسيد (٢٠٠٨)، والراسبي (٢٠٠٧)، وجرادات (٢٠٠٨)، (2015) Nanle (2016) Choudhry، Kunal، Aduku، (2015) Ismail & Masoudi & Raadabadi، Vijay & Indradevi (2015)، (2015) Raza & Nawaz، (2011) Raza & Nawaz، (2015) Adeniji، Salau، (2014) Oyewunmi.

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، مع تعدد الأساليب المتبعة لتحقيق هدف كل دراسة، ماعدا دراسة (٢٠١٦) Choudhary الذي استخدم المنهج النوعي.

كذلك استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وقد اتفقت في ذلك مع دراسة فلمبان (٢٠٠٩)، وتوات (٢٠١٦)، وكذلك دراسة السيد (٢٠٠٨).

تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في أنها تناولت المدارس في المرحلة الابتدائية الحكومية للبنات في مدينة تبوك. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ١- بلورة مشكلة الدراسة، وتأكيد الحاجة إلى البحث فيها نظرياً، وميدانياً.
 - ٢- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
 - ٣- الإشارة إلى العلاقة بين متغيري الدراسة بطريقة غير مباشرة.
 - ٤- بناء أداة الدراسة الحالية (الاستبانة).
 - ٥- الإسهام في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- الإطار النظري:

أ- الإثراء الوظيفي (النشأة والمفهوم):

تعد بيئة العمل ومحتواها من أهم المؤثرات على الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا ما دفع الباحثين لمحاولة التوصل إلى طرق لإثراء الوظائف لتكون أكثر تشويقاً، ومن بين هذه المحاولات الإثراء الوظيفي الذي يقوم على تصميم الوظيفة بشكل يحفز الموظف، ويزيد دافعيته للعمل. وتبدو أبرز تفسيرات الاهتمام الملحوظ مؤخراً بموضوع الإثراء الوظيفي في أن الموظفين اليوم أكثر تعليماً وتوقعاً وطموحاً، وأكثر رغبة في الاستقلال والمسؤولية عن الذات؛ واستجابة لطموحات ورغبات هؤلاء الموظفين جاء الإثراء الوظيفي كأسلوب يهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها أكثر إرضاء لشاغليها، وتحقق لهم درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة. وقد كان لظهور نظرية العاملين لهيرز بيرج- والتي أوضحت أن الوظيفة يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص، مثل: المسؤولية والإنجاز والاستقلالية والتي تساعد في إشباع الحاجات النفسية لدى شاغلي الوظائف - الأثر الأكبر في إعادة تصميم الوظائف وفقاً لهذا المفهوم.

وينطوي الإثراء الوظيفي على محورين أساسيين؛ هما: المحور الأفقي، الذي يتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة، وجعلها تنتهي بنتائج مميزة ذات أهمية ومعنى لشاغل الوظيفة، بينما يتمثل المحور الثاني في درجة الحرية والاستقلالية المتاحة لشاغل الوظيفة؛ للتحكم في كيفية تنفيذه لمهام الوظيفة، والجدولة الزمنية لأنشطتها، وقيامه بالرقابة الذاتية على عمله، بالإضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج العمل، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته (الديب، ٢٠٠٧: ٦٥). والإثراء الوظيفي

يعني إضافة مسؤوليات جديدة، وأعباء متنوعة في عمل الموظف، وذلك لهدفين؛ هما (عبد الوهاب، ٢٠٠٣: ١٥):

١- القضاء على الملل، وإثارة الاهتمام بالمهام المتجددة.

٢- تعميق الخبرات وصقل المهارات.

ويُعتبر الإثراء الوظيفي التطبيق العملي لنظرية هيرز بيرج (العاملين)، والتي تشير إلى منح الفرد فرصة ليمارس الاستقلالية والمسؤولية لإنجاز الأعمال، والتي تساعده على التقدم والنمو، وتمكن الموظفين من القيام بأعمال الرؤساء (2005: 325Daft).

وقد عُرف الإثراء الوظيفي بأنه: "إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي، الذي يشبع الدافعية، ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة" (القيوتي، ٢٠١٠: ٦٤). كما عرف بأنه: "استراتيجية تصميم عمل ذي أهمية لتعزيز الفعالية، ويتمثل في زيادة مسؤولية الموظف، ومشاركته في اتخاذ القرارات" (Ribbens، 434: 2002).

ويرى البعض أن الإثراء الوظيفي هو إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية، ورقابة ذاتية على نفسه؛ من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استخدام قدراته ومهاراته أفضل استخدام، وبشكل يسمح له بتحدي إمكانياته الكامنة، وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى درجة أن يصبح العمل نفسه نوعاً من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف" (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ٥١).

وحسب ما تضمنه الإثراء الوظيفي، فإنه يمكن للموظف أن يحصل على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي حينما تحقق له وظيفته الأمور التالية (اللوذي، ٢٠٠٢: ١٨٧):

١- المسؤولية: بحيث يشعر الموظف أنه مسئول شخصياً عن جزء قيم من عمله.

٢- الاستقلالية: بحيث يشعر الموظف أنه يستطيع اتخاذ قرارات ذات علاقة بوظيفته.

٣- المعلومات المرتدة حول ما تم إنجازه.

٤- التنوع في الوظيفة؛ مما يقلل من الملل والضجر والسأم.

٥- فرص النمو، والترقية، والتطوير، والتحسين.

باستعراض ما سبق من تعاريف الإثراء الوظيفي، يلاحظ أنها تتفق على أن الإثراء الوظيفي هو تصميم الوظيفة بطريقة تجعلها أكثر تشويقاً، وأقل رتابةً، وأكثر دافعية للإنجاز؛ بحيث تمنح الموظف قدراً من الاستقلالية، وتزوده بمعلومات عن مستوى إنجازه؛ مما يكسبه مهارة التقييم الذاتي. إن هذا التصميم يجعل من الوظيفة حافزاً يتحدى قدرات الموظف، ويزيد من دافعيته؛ ليمنحه مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

ب- أهداف الإثراء الوظيفي:

يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ أهمها ما يلي (نصر الله، ٢٠٠٢: ٣٢-٣٣):

- تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى؛ لأنها تنمي الالتزام والحماس، وتشبع حاجات تحقيق الذات.

- توفير فرص أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة.

- إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته.

- زيادة رضا الموظف، ورفع معنوياته، وإشباع حاجاته.

- زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل متميز مستند إلى إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ الوظيفة وتقييم أدائها.

وحتى يحقق الإثراء الوظيفي أهدافه، فإن ذلك يتطلب ما يلي (العنزي، ٢٠٠٥: ٢٥٧):

١- الدقة في اختيار الوظائف التي تساعد في تحقيق أهداف الإثراء الوظيفي.

٢- القيام بالتجارب المبدئية على عينة من الوظائف المطلوب إثرائها؛ للوقوف على أهم المعوقات التي تعترضها، وكيفية التغلب عليها مستقبلاً.

٣- التركيز على توفير عوامل التشجيع والدافعية التي تناسب الوظيفة.

٤- التطوير المستمر في محتوى الوظيفة التي يتم إثرائها.

٥- التحديد الواضح والدقيق للأهداف التي يسعى الإثراء الوظيفي لتحقيقها، والسياسات والإجراءات اللازمة، والمدى الزمني، والتكاليف لتحقيق هذه الأهداف.

٦- الإسهام في تقديم طرق عمل جديدة للموظفين لم تستخدم من قبل؛ لإثارة روح التحدي لديهم، مع تخصيص بعض المهام المتميزة لبعض من الموظفين؛ لتجربتهم، والاستفادة من تجاربهم فيها في تطوير أدائهم، وإيجاد فرص الابتكار في العمل لهم، وترقيتهم ومكافأتهم استناداً إلى هذه التجارب.

يتضح مما سبق أن الإثراء الوظيفي يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ أبرزها: إثارة الدوافع الداخلية للفرد، وإنكاء روح الابتكار والإبداع لديه، وإكسابه العديد من المهارات، وتدريبه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وزيادة رضاه

الوظيفي ودافعيته نحو العمل. وحتى يحقق الإثراء الوظيفي الأهداف المرجوة منه لابد وأن يبنى على أسس سليمة، تناسب طبيعة الوظيفة محل الإثراء، واحتياجات الأفراد ذوي الصلة بها.

ج- أهمية الإثراء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن الإثراء الوظيفي دافع مهم لتنمية مهارات الفرد وقدراته للوصول إلى الإبداع في عمله، وهو أيضا أسلوب مهم لتصميم الوظائف بشكل يساعد على التخلص من الملل والرتابة التي يعاني منها كثير من الموظفين.

وفي ظل غياب الإثراء الوظيفي يصبح من الصعب جداً تحقيق مستوى إنتاج عال على المدى الطويل، كما أن عدم التفريق بين زيادة الإنتاج والإثراء الوظيفي يؤدي إلى ضياع أو تسرب العناصر البارزة والمنتجة عالية المستوى داخل منظومة العمل، إضافة إلى تدني مستوى الأفراد العاملين فيها (أفندي، ٢٠٠٣: ١٠٤).

وكلما كانت المنظمة تعتمد استراتيجية الإثراء الوظيفي في تصميم وظائفها - التي تسمح للفرد باستخدام مهاراته وإعطائه فرصاً للإبداع والتعلم والترقي والتحكم بعمله- نجحت في تحقيق أهدافها. وحتى تكون حياة العمل مثرية يجب أن يكون التوجه لدعم الفرد، وتمكينه من إطلاق قدراته وليس خنقها (برنوطي، ٢٠٠٨: ٤٨٤).

كما أن هناك أسباباً قوية تدفعنا لتبني الإثراء الوظيفي من أجل تكوين نوعية حياة أفضل؛ ومن أهم هذه الأسباب: أن الوسائل التقليدية لم تعط للحاجات الإنسانية الاهتمام الكافي، إضافة إلى أن تلك الحاجات في تغير مستمر، في حين يهين الإثراء الوظيفي للأفراد فرصاً أكثر للتحدي؛ ليتفاخر الفرد ويتباهى، ويستخدم آراءه ويوظفها بأساليب مبدعة (البدري، ٢٠٠٨: ٨٥).

يتبين مما سبق أن أهمية الإثراء الوظيفي تتجلى في أنه يعمل على إثارة الدوافع الداخلية للفرد؛ كحافز لإطلاق قدراته، وبث روح الإبداع فيه، وإشباع الحاجات الإنسانية لديه، وهذا مما يساعد قائدة المدرسة على الاستجابة لمطالب العصر، والتي فرضت عليها أدواراً ومسؤوليات جديدة شأنها في ذلك شأن القيادات في بقية المؤسسات، وذلك حتى تستطيع أن تقوم بدورها في تطوير أداء المعلمات، وزيادة الدافعية لديهن، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المدرسة.

د- مزايا الإثراء الوظيفي:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين بموضوع الإثراء الوظيفي، ولعل هذا التوجه الجديد في تصميم الوظائف له مميزات التي تميز بها عن غيره، والتي جعلت منه موضوعاً جديراً باهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية والسلوك

التنظيمي، وتوصلت دراساتهم إلى أن الوظائف الثرية غالباً ما تحقق نتائج مرغوب بها، مثل: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، والدافعية، وانخفاض مستوى الغياب والتأخر عن العمل، ومن هذه الدراسات: دراسة العتيبي (٢٠٠٩)، وجرادات (٢٠٠٨)، ومرشد (٢٠١١)، والديب (٢٠٠٧) و(٢٠١٢) Saleem، Shaheen&Saleem، و Salau، Adeniji (2014) .&Oyewunmi

ويمكن تقسيم المزايا التي يحققها الإثراء الوظيفي إلى مجموعتين (العتيبي، ٢٠٠٩، ٤٩):

١- المزايا المتعلقة بالإنتاجية: وهي تحسين نوعية الإنتاجية، وزيادة كميته، وانخفاض التكلفة.

٢- المزايا النفسية للعاملين: وهي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وإشباع الاحتياجات النفسية للعاملين، كذلك تحقيق درجات عالية من الحوافز، والتي تنمي قدرة الفرد على التفكير الابتكاري؛ حيث يتحول إلى شخص مبدع في مجال عمله، يضاف إليها انخفاض معدلات دوران العمل، ومعدلات الغياب، ومعدلات الشكاوي.

ويضاف إليها المزايا التالية Singh، (2002: 209)، (Mione، 2005: 274-250): يضيف الإثراء الوظيفي إلى العمل الكثير من التحدي والمتعة، ويحقق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، كما أنه يزيد من فاعلية الموظفين، ويقلل من نسبة غيابهم، ويسهل المهام؛ بحيث تزيد مهاراتهم، وهو بذلك يحسن نواتج العمل كمّاً ونوعاً، وبذلك يحصل الموظفون على مستوى عال من الرضا الوظيفي، الذي يزيد كل من النمو الذاتي والدافعية لديهم، ويصقل شخصياتهم.

ويُعتبر الإثراء الوظيفي أسلوباً من أساليب التحفيز الوظيفي، وذلك بإعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله؛ بداية من التخطيط والتنظيم، حتى التنفيذ وتقييم النتائج، مع التوسع في تفويض السلطة للموظفين، وإعطائهم فرصاً حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رؤسائهم. كما يعمل على تجديد قدرات الموظفين، ويطور مهاراتهم؛ لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، مع إتاحة فرصة ممارسة الإبداع والابتكار؛ مما يزيد من شعور الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٦٣).

ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط الفرد بعمله، وولائه للمنظمة التي يعمل فيها، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية (عبد الرحمن، ٢٠١١: ٥٦).

من خلال ما سبق من عرض لمزايا الإثراء الوظيفي، يلاحظ تعدد مميزاته بالنسبة للمنظمات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، ولعل أهمها زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يعكس بدوره على إنتاج الموظف وعطائه داخل المؤسسة، ومدى تحقيقه لأهدافها.

هـ- أبعاد الإثراء الوظيفي:

حظي الإثراء الوظيفي منذ بداياته باهتمام الباحثين، وقد صنف إلى خمسة أبعاد أساسية، اتفقت عليها معظم الدراسات؛ حيث أصبحت هذه الأبعاد بمثابة الأركان التي يقوم عليها إثراء الوظائف بمختلف المنظمات.

يُفترض أن تصميم الوظائف تبعاً للإثراء الوظيفي يتضمن جوانب إثرائية؛ كالتنوع في المهام وترابطها، والاستقلالية وأهمية المهام، والتغذية العكسية، وجميعها تساهم في زيادة الرضا الوظيفي، ويتم ذلك بإعطاء الموظفين قدراً من الحرية، وتفويض بعض من الصلاحيات، وتخصيص مهام جديدة وصعبة بشكل مستمر، وبذلك يزيد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، ويزيد كذلك حماسهم للعمل (عباس والزامل، ٢٠٠٦: ١).

وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى وجود نموذج للإثراء الوظيفي؛ من بينها دراسة كل من:

(Sudhakar، 9 :2012)، و(العتيبي، ٢٠٠٩: ٤٥)، و(Robbins & Judge، ٢٨٠ :2011)، و (Kinicki، 232 :2010 Kreitner &)، و(هياجنة، ٢٠٠٨: ١٨، ١٩). وقد ركز هذا النموذج على خمسة أبعاد؛ هي:

١- تنوع المهارات: Skill Variety ويقصد به مدى تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة على نحو يستدعي من شاغلها استخدام العديد من مهاراته وقدراته لإنجازها. وهي الدرجة المهنية التي يحتاجها العمل حتى ينجز. ويتم ذلك من خلال تنوع أنشطة الوظيفة؛ بحيث تكون ذات مهارات متنوعة، تتطلب من الموظف درجة من التحدي، مما يساهم في جعل الوظيفة ذات قيمة ومعنى. وتساهم درجة تنوع مهام العمل بالتالي 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.

-تنوع المهارات Skill Variety: ويقصد به مدى تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة على نحو يستدعي من شاغلها استخدام العديد من مهاراته وقدراته لإنجازها. وهي الدرجة المهنية التي يحتاجها العمل حتى ينجز. ويتم ذلك من خلال تنوع أنشطة الوظيفة؛ بحيث تكون ذات مهارات متنوعة، تتطلب من الموظف درجة من التحدي، مما يساهم في جعل الوظيفة ذات قيمة ومعنى. وتساهم درجة تنوع مهام العمل بالتالي 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.

٢- تحديد المهمة **Task Identity**: ويعني هذا البعد إنجاز الفرد لمهمة واحدة بصورة كاملة من بدايتها إلى نهايتها. ويدخل ضمن ذلك تحديد الهدف من العمل بوضوح؛ وذلك لأن تحديد الهدف يؤثر على مستويات الأداء والالتزام تجاه العمل، فقد وجد أن الوظائف التي تم تحديد الأهداف فيها مسبقاً تتحقق فيها المهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها الأهداف.

٣- أهمية المهمة **Task Significart**: ويشير هذا البعد إلى أهمية الوظيفة وما تقدمه من قيمة مضافة للموظفين، وذلك من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات بدلاً من سياسة إملاء الأوامر، مما يخلق روحاً من المسؤولية الجماعية، وكذلك إشراك الموظف في البحث عن حلول للمشاكل، ومحاولة تحديد مواطن الضعف في أداء المنظمة، وكذلك زيادة 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.

٤- الاستقلالية **Task Autonomy**: وتعني مدى حرية شاغل الوظيفة في تحديد كيف ومتى يمكن أن يقوم بعمله. وكذلك تعني منح الموظف 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، والاستقلالية تلبي حاجة الفرد 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.

وتجدر الإشارة إلى أن الإحساس بالمسؤولية هو مكون أساسي 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).

٥-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 بالاعتبار 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.

لا تقتصر فاعلية هذه الأبعاد فقط على كيفية تصميمها بطريقة موضوعية، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار بُعد مهم؛ 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 استثارتهما 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):

١-الشعور بالقيمة والمعنى Meaningfulness: أي أن العمل الذي يقوم به الموظف مهم، وله قيمة مضافة وأهمية.

٢-الشعور بالمسؤولية تجاه إنجاز العمل Responsibility: ويأتي ذلك من قدرة الموظف على التحكم في مخرجات وظيفته، وبالتالي فلو كانت هناك عناصر خارجة عن سيطرته - مثل زملائه أو إدارات أخرى أو معلومات يحتاج إليها - فلن يكون لديه الشعور بالمسؤولية، وبالتالي ستضعف رغبته بالعمل.

٣-معرفة آثار ونتائج عمله Knowledge of Results: 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.

وتعتبر أبعاد الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية العكسية) 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).

يتضح من عرض هذه الأبعاد أنه كلما تضمن العمل درجة أعلى منها ساعد ذلك على زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وتقديره لقيمة العمل ونتائجه، وارتفاع مستوى

دافعيته ورضاه عن العمل؛ مما 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.

و- نظريات الدافعية والإثراء الوظيفي:

يُعد الدافع من بين المفاهيم المعقدة في وصف السلوك الإنساني، فالدافع عبارة عن الرغبة في الوصول إلى هدف معين. هذه الرغبة تكون داخلية، تترجم على شكل سلوك خارجي محدد، ويمثل هذا السلوك (الأداء). ويعتبر مؤشر الأداء من أبرز المؤشرات - وأهمها - على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي؛ حيث يقصد بالأداء قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كمّاً ونوعاً على الوجه المطلوب؛ فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المنوطة به، وارتفاع إنتاجيته (عويضة، ٢٠٠٨: ٣٠).

وقيل ذكر هذه النظريات لآيد من عرض مفهوم الدافعية؛ حيث تقوم الدافعية على أساس أنه ليس هناك سلوك عيبي؛ فسلوك الإنسان هادف موجه تجاه تحقيق حاجة. وعرف الدافع بأنه: حالة داخلية، تنشط وتحرك وتقود وتوجه نحو الهدف (Kotler، 2008، 345).

ونظراً للدور المهم الذي تلعبه الدافعية؛ سواء في التعلم أو في الأداء، فقد حاول علماء النفس تحديد العوامل المؤثرة فيها، وقسموا الدوافع إلى فئتين كبيرتين؛ هما: فئة الدوافع البيولوجية؛ وهي ناجمة عن حاجات فسيولوجية متنوعة؛ كالجوع، والعطش، والجنس، والنوم. وفئة الدوافع الاجتماعية؛ وهي الدوافع الناجمة عن التفاعل مع البيئة الاجتماعية؛ كالحاجة إلى الانتماء، والأمن، والإنجاز، وتحقيق الذات (عباس والزامل، ٢٠٠٦، ٥٨).

وبالتالي تتجلى أهمية الدافعية من حيث كونها وسيلة لتحقيق أهداف بيولوجية واجتماعية، وذلك باعتبارها أحد العوامل المحددة لقدرة الفرد على الإنجاز؛ لأنها تحدد ميول الفرد وتوجه انتباهه إلى بعض النشاطات دون أخرى، وهي تؤثر في سلوكه، وتحثه على المثابرة والعمل بشكل فعال لتحقيق أهداف معينة.

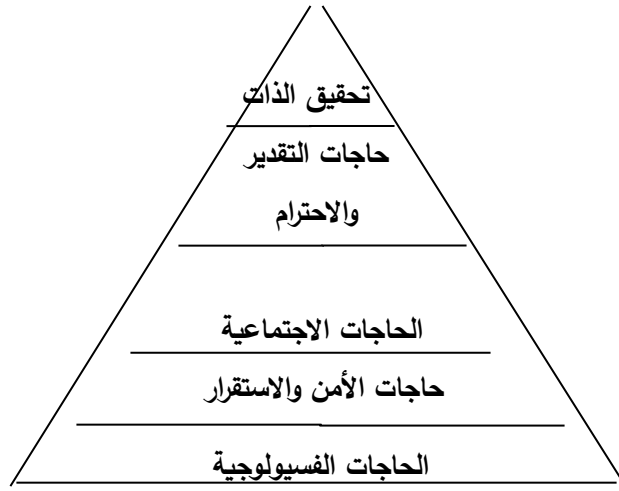
صنفت هذه النظريات إلى مجموعتين؛ هما (عباس والزامل، ٢٠٠٦: ٥٨):

المجموعة الأولى: النظريات التي توضح الدافع وكأنه محدد للعمل **Process Theory**:
حيث تركز هذه النظريات على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري؛ ومن هذه النظريات:

نظريات الحاجات في تفسيرها للإثراء الوظيفي:

١- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية أبراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان، وكيفية إشباع حاجاته، وكيف يمكن دفع الأفراد للعمل والأداء؛ حيث قام في ١٩٥٤م بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية، توصل من خلالها إلى الحاجات الخمس التي يوضحها الشكل (١) التالي (النعمي، ٢٠٠٨: ٧٠):



الشكل (١): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو المصدر (النعمي، ٢٠٠٨: ٧٠)

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى توضيح الحاجات الواردة بالشكل السابق على النحو التالي (الظاهر، ٢٠٠٩: ٢١٧):

١. الحاجات الفسيولوجية: تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في هرم ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان؛ كالأكل، والشرب، والهواء، والجنس، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.
 ٢. حاجات الأمن والاستقرار: وهي تحتل المرتبة الثانية في هرم ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، والتأمين ضد العجز والبطالة، وغيرها من الحاجات الدالة على الأمن والاستقرار.
 ٣. الحاجات الاجتماعية: وهي تحتل المرتبة الثالثة في هرم ماسلو، فعند إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية، والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، والحاجة إلى تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل، وغيرها من الحاجات الاجتماعية.
 ٤. حاجات التقدير والاحترام: تحتل المرتبة الرابعة في هرم ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين، حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.
 ٥. حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة الأخيرة في هرم ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً عن غيره، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيع.
- ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته؛ أولها: أن الإنسان في حاجة مستمرة، وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، وأن الحاجات غير المشبعة من أهم المؤثرات على السلوك. ثانيها: يفترض ماسلو أنه يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية؛ فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية، ثم نترج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات. ثالثها: أن الإنسان يقوم بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيراً حاجات تحقيق الذات (عبد الرحيم، ٢٠٠٩: ٩٠).
- هذا، وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية؛ من أبرزها: أنه اعتبر أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات؛ بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً؛ ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة عن عائلته، فإن الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة، وهي الحاجة للتقدير والاحترام. كذلك تفترض هذه

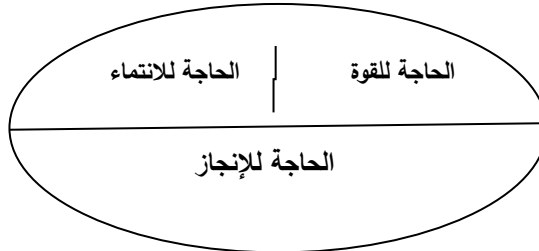
النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائماً في الواقع؛ حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت؛ فمثلاً يسعى إلى الحصول على عمل، وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين، والحصول على التقدير والاحترام منهم. وأخيراً تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان، مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

لا تُشكل حاجات الإنسان في الإسلام تسلسلاً هرمياً، ولكنها تشبع بشكل موقفي، فالحاجة التي يريد الفرد إشباعها تعتمد على مستوى شخصيته ورغباته، والعبادة تشكل وتضمن جميع أعمال المسلم التي تسعى لنيل رضا الله - سبحانه وتعالى -، وكلما اجتهد في إتقان عمله سيشبع حاجاته الفسيولوجية من خلال الإنتاج، وسيشبع حاجاته الروحية نتيجة طاعته لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - (عبيدان، ٢٠٠٧: ١١٠).

وباستعراض نظرية ماسلو للحاجات، يتضح أنها تتفق مع الهدف الرئيس للإثراء الوظيفي، والذي يرى أن إشباع حاجات الموظف أهم وسيلة لتحسين أدائه، وخاصةً الحاجات العليا؛ كالتقدير، والإنجاز، والاستقلالية، وتحقيق الذات، وبذلك تكون عملية إشباع حاجات الموظف هي حلقة الوصل بين هذه النظرية والإثراء الوظيفي، الذي يسعى لتصميم الوظائف بطريقة تشبع حاجات شاغليها.

٢- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند:

قدم العالم النفساني الأمريكي ماكلياند سنة ١٩٧٣ م نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز؛ حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات يوضحها الشكل (٢) التالي:



الشكل (٢) الحاجات الثلاث لماكلياند المصدر (Claude, 2006: 42):

وفيما يلي عرض لهذه الحاجات الثلاث (القريوتي، ٢٠٠٩: ٦٥-٦٧):

- الحاجة للإنجاز: وتعكس رغبة الموظف بالإنجاز الأفضل بأكفأ الطرق، وكذلك حل المشكلات المعقدة، والتعامل مع المهام الصعبة، وهي الرغبة في التميز.
- الحاجة للقوة: وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين؛ أي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.
- الحاجة للانتماء: وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين، والاحتفاظ بهم.

وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات؛ من أبرزها: أن الحاجات السابقة تكتسب وتتطور مع تطور خبرات البشر في الحياة. وأن شعور الموارد البشرية يتباين فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافعاً قوياً للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف. كما أنه لا يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي؛ حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في اتخاذ القرارات؛ حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية على الاعتبارات الموضوعية (طه، ٢٠٠٧: ٦٤٥، ٦٤٦).

من منطلقات هذه النظرية يمكن الاستنتاج أن نجاح الإثراء الوظيفي يكون عالياً في الحالات التي يكون فيها لدى الأفراد حاجة عالية للإنجاز، أو السلطة، أو الانتماء؛ وذلك لأن إثراء الوظيفة يشبع تلك الحاجات لديهم، ويجب التأكيد هنا على ضرورة التركيز على الاختلافات بين الأفراد عند إثراء الوظائف؛ لتغطية معظم احتياجاتهم، وإشباع أكبر قدر ممكن منها.

٣ - نظرية الحاجات لفروم:

تُشير نظرية فروم إلى أن الدافع ينجم من خلال بحث الفرد عن هدف معين؛ إذ يحدد الفرد السلوك الذي يؤدي إلى النتائج المرغوب فيها؛ فإذا كان يرغب في بعض النتائج بدرجة كبيرة وكان من السهل الحصول على تلك النتائج مع توفر العوائد المرغوبة - فإنه سيبدل جهداً أكبر لتحقيق الهدف، والعكس صحيح عندما تكون الفوائد غير مجزية وفق توقعاته، فإنه لن يبذل الجهد اللازم للأداء. ومن الدراسات والأبحاث التطبيقية لهذه النظرية، يمكننا الاستنتاج أنها نظرية توفر مفاهيم شمولية للدافع؛ حيث تربط بين كل من الحاجات ومفهوم العدالة، ونظرية العدالة ونظريات التعزيز؛ إذ إن تصورات الأفراد وتوقعاتهم ذات علاقة بخبرتهم حول موقف العمل من جهة، ورغباتهم فيما يوفره لهم هذا الموقف من فرص الإشباع من جهة أخرى (عباس والزامل، ٢٠٠٦، ٥٨).

يتضح من خلال عرض هذه النظريات أنها باختلافها اهتمت بإشباع حاجات الأفراد على كافة مستوياتها، وهذا ما يسعى الإثراء الوظيفي لتحقيقه من خلال خصائص الوظيفة، والأدوار والمهام التي تسند إلى الموظف لإشباع حاجاته، وزيادة رضاه الوظيفي، وتحقيق طموحاته في بيئة العمل.

المجموعة الثانية: نظريات محتوى الدافع Content Theory:

وهي نظريات تركز على المتغيرات المحددة لسلوك الأفراد العاملين.

١- نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج:

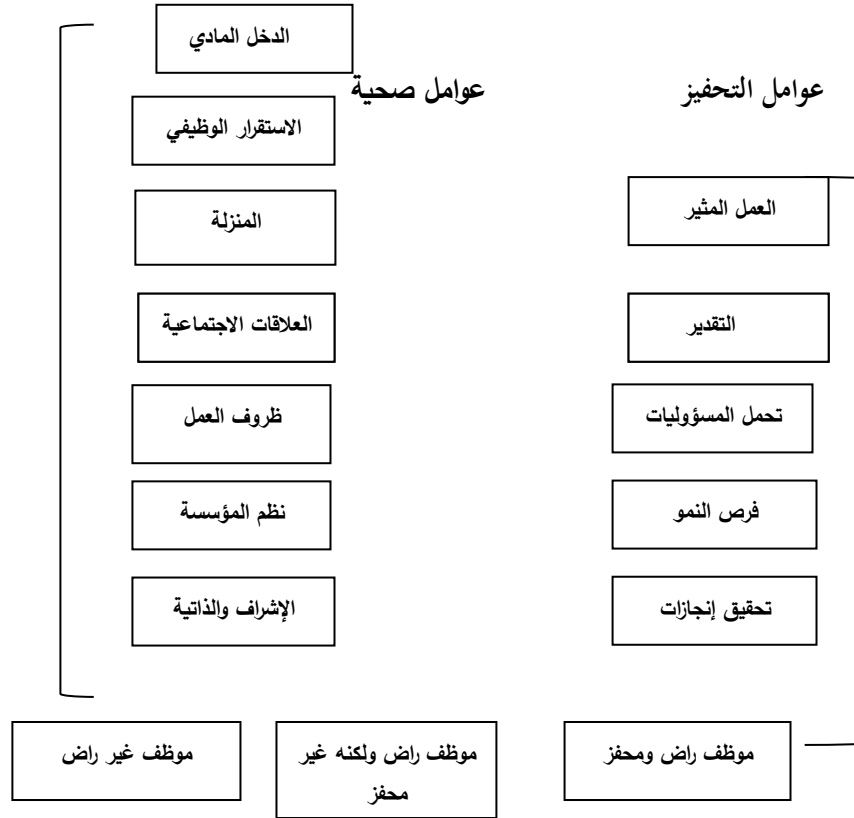
قدم فريدريك هيرزبيرج (Frederic Herzberg) عام ١٩٥٩م نظريته ذات العاملين، ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الباحثين؛ حيث حاول فريدريك هيرزبيرج وزملاؤه تحديد خصائص المحتوى الوظيفي بالآتي: المسؤولية، والاستقلالية، واحترام الذات، وفرص تحقيق الذات. وهذه الخصائص سميت بالعوامل الدافعة، التي إن توفرت تؤدي إلى بذل الجهد الأكبر، والوصول إلى الأداء الأفضل.

صاغ هيرزبيرج نظريته بناء على دراسة أجراها على (٢٠٠) محاسب ومهندس، ومضمون هذه النظرية يرتكز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعين من الحاجات؛ وهي الحاجة إلى تجنب الألم، والحاجة إلى النماء النفسي. كما أوضحت هذه النظرية أن العوامل الصحية - المتمثلة بالحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، والتي من ضمنها ظروف العمل، والراتب، وسياسات المنظمة - هي حاجات دنيا، تؤدي إلى الوقاية من عدم الرضا (البلادي، ٢٠١٠: ٢٢-٢٥).

وجوهر هذه النظرية هو أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً مهماً للفرد، وأنه إذا ما كان العمل ذا معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً، فإن الفرد سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء، ويحقق أداء أفضل (حريم، ٢٠٠٦: ٣٠٨).

وتستطيع العوامل الدافعة لهيرزبيرج توفير الدافع من خلال عمل يثير داخل الموظف التحدي والإثارة، والاعتراف بالعمل المنجز والجهد المبذول والأداء، كذلك من العوامل الدافعة شعور الموظف بإنجاز مهام مهمة، وتوفير فرصة التطور الشخصي والانتقال والترقية له (عبد الرحمن، ٢٠١١: ٨٠).

ويمكن توضيح نظرية هيرزبيرج في الدافعية من خلال الشكل (٣) التالي:



شكل (٣)

نظرية هيرزبرج (المصدر Kandula ، 206 : 2003)

وتُعد عملية إدخال العوامل الدافعة على أي وظيفة عن طريق إضافة المسؤولية والإنجاز وفرص التقدم والتعلم - إثراءً للوظيفة، والذي يساعد على تحسين دافعية الأفراد، ورضاهم الوظيفي، ويعود على المنظمة بالعائد الإنتاجي المستمر، فيصبح عمالها سعداء (Daft ، 465 : 2004).

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، إلا أنها لم تخلُ من بعض الانتقادات؛ من أهمها: الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخالف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية، التي لم تتوصل إلى نفس النتائج، ومن هنا لا يمكن تعميم نتائج هذه النظرية. كذلك صغر حجم العينة عند هيرزبرج، والذي لا يتجاوز (٢٠٠) محاسب ومهندس. وأيضاً التفريق في هذه النظرية بين حالتي الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وكأن كل واحدة منهما مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا، وتربطهما علاقة سببية متبادلة. يضاف لما سبق افتراض هيرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء، وهذا خطأ، وإنما الدافعية تمثل أحد عوامل الأداء (طويل، ٢٠٠٨ : ١١٧).

لاقت نظرية هيرزبرج رواجاً وقبولاً واسعاً على الرغم من مواجهتها لبعض الانتقادات؛ منها أن مصداقية هذه النظرية في التطبيق يتطلب تحديداً دقيقاً للحاجات؛ فالأفراد العاملون الذين يمتلكون حاجة قوية للإنجاز من الممكن أن تستخدم معهم الأساليب التطبيقية الخاصة بالإثراء الوظيفي؛ لتؤثر على دافعتهم وأدائهم (العتيبي، ٢٠٠٩ : ٣٢).

وجدت بعض الحالات التي أكدت نجاح نظرية هيرزبرج في التطبيق العملي، مثل: شركة Imperial Chemical Industries ، التي حققت مقدار عشرين ألف دولار أمريكي سنوياً من جراء تطبيق برنامج إثراء العمل، وكذلك شركة أخرى تبنت برنامج الإثراء هي شركة American Telephone Telegraph، والتي حققت نجاحاً كبيراً في الخدمة المقدمة للعملاء (العميان، ٢٠١٠ : ٢٨٩).

ومن نتائج نظرية هيرزبرج ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وذلك بإضافة مهام وظيفية تتحدى قدرات الشخص وتستثيرها، مع إعطاء العمل مزيداً من التنوع ليكون أكثر جاذبية، وبعيداً عن الروتين، وكذلك إتاحة الفرصة للنمو والتقدم في العمل عن طريق توفير فرص للترقية، تبنى على أساس الجدارة، وفرص للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات الحيوية، وتنظيم وأداء العمل للاستفادة من قدرات العاملين في تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة، وفي نفس الوقت يشعر الأفراد بالاحترام وتقدير الجهود والإنجازات في

العمل. وتشمل فكرة الإثراء الوظيفي توفير مزيد من الاستقلال والحرية في أداء العمل، وقدّر مناسب من الرقابة غير المباشرة تتيح للفرد السيطرة على عمله، وتقوي ثقته بنفسه، وبكفاءته الشخصية والعملية (المدلج، ٢٠٠٣: ٣٨).

وقد حظيت نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج باهتمام واسع لدى المنظمات الإنتاجية، وكان لها أثر كبير على مفهوم إثراء الوظيفة؛ أي توسيعها أفقياً أو عمودياً أو في الاتجاهين معاً. وإن الأفكار التي قدمتها هذه النظرية ذات أهمية في مجال الإدارة، وبخاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، وهو مدخل يجب الاهتمام به عند تحديد سياسات التحفيز في المؤسسات الوظيفية؛ لأن رضا الفرد عن عمله سيؤدي إلى زيادة ارتباطه به وولائه له، وإلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي زيادة إنتاجيته (الشرايدة، ٢٠١٠: ٨٥-٨٧).

وعند مقارنة نظرية هيرزبيرج بنظرية ماسلو، يلاحظ أنه من الممكن وصف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاث الأولى عند ماسلو بأنها العوامل الوقائية عند هيرزبيرج، بينما العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الرابعة والخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل المحفزة بنظرية هيرزبيرج (الحيدر وبن طالب، ٢٠٠٥، ٦٢-٦٤).

نستنتج مما سبق عرضه، أن جوهر هذه النظرية يكمن في أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً يؤثر على الدافعية والرضا الوظيفي للفرد، ويدفعه لبذل المزيد من الجهد والعطاء. وبذلك يمكن زيادة كفاءة الموظف وإنتاجيته بإضافة خصائص جديدة للوظيفة، وتمنح الموظف مزيداً من الاستقلالية، وتمكنه من استخدام مختلف المهارات، وتمنحه الإحساس بأهمية عمله، وتحدد مهامه، وفي النهاية تزوده بتغذية راجعة عن نتائج هذا العمل.

اقتصرت الدراسة الحالية في تفسيرها للإثراء الوظيفي على نظريات الحاجات، ونظرية ذات العاملين؛ نظراً لشيوعهما، واعتماد أكثر الدراسات عليهما. وكما يلاحظ، فإن هذه النظريات منها ما اهتمت بالموظف ومشاعره وحاجاته، ومنها ما اهتمت بالوظيفة وكيفية تصميمها بشكل يشبع حاجات الموظف، وكما نعلم، فإن الموظف والوظيفة هما الركنان الأساسيان اللذان تقوم عليهما أي منظمة.

لقد ركزت دراسات الإثراء الوظيفي على النماذج العملية في تصميم الوظيفة؛ بهدف تغيير محتواها بما يتلاءم مع رغبات شاغليها؛ وفيما يلي بعض تلك النماذج:

أولاً: نموذج إثراء العمل من خلال محتوى الوظيفة:

يُقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه، وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض أو كل العناصر الجوهرية التالية (عباس، ٢٠٠٦: ٨):

١. تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم)، وتعد من أهم هذه العناصر.
٢. عملية دمج وربط المهام من خلال التنوع والتكامل فيما بينها، والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها، ويمكن التنوع في المهام إما من خلال إضافة مهام متنوعة، أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء، وتقلل من الروتين.
٣. بناء علاقات جيدة مع المستفيدين، فهو عنصر مهم لإثراء محتوى العمل.
٤. التحميل العمودي؛ إذ يعد من بين العناصر الأساسية، ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين، وتخفيض الرقابة والإشراف الخارجي، إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدياً.
٥. فتح قنوات التغذية الراجعة عن طريق منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم؛ كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في إنجاز الأعمال، وصلاحيات تحديد إجراءات العمل، أو وقت البدء والانهاء منه، فهو يعد من أهم عناصر إثراء العمل.

وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية الراجعة من خلال الأساليب التالية (العتيبي، ٢٠٠٩: ٢٦):

- توفير البيانات والمعلومات عن إنجاز الأفراد العاملين من خلال الإعلان عن نتائج تقييم الأداء الخاص بهم.
- استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقييم بدلاً من تقارير المشرفين وحدها؛ أي تعدد مصادر المعلومات في عملية تقييم أداء العاملين؛ كالاعتماد على عملية تقييم الزملاء، والتقييم الذاتي؛ إذ إن الاعتماد على مصادر معلوماتية متعددة تقلل من عملية التشويش في نتائج التقييم، إضافة إلى الحصول على نتائج أداء أكثر موضوعية، وتكون الأحكام أكثر دقة ومصداقية.
- إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية؛ من تخطيط، وتنظيم، ورقابة.

يلاحظ مما سبق، أن تطبيق وتنفيذ الأبعاد الجوهرية الخمسة الواردة أعلاه يؤدي إلى تنمية دوافع الموظفين نحو أعمالهم إيجابياً، وزيادة درجة استعدادهم ودوافعهم الكامنة، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وحتى يصبح للعمل معنى وقيمة لا بد من أن يتصف بخصائص الوظيفة المثراة؛ مما يدفع الموظف إلى مزيد من الجهد والعطاء، وتحقيق أداء أفضل.

ثانياً: نموذج إثراء العمل من خلال الفرق المدارة ذاتياً:

يُعتبر التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتياً أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد معاهد الاستثمارات؛ حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد أن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي. كما أن شركات صناعة السيارات الاسكندنافية استخدمت فرق العمل المستقلة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين في ظل التكنولوجيا الحديثة (العتيبي، ٢٠٠٩: ٢٦).

ثمّارس فرق العمل المدارة ذاتياً العديد من الأنشطة والأدوار الإدارية؛ ففي مصانع السيارات - مثلاً - يعمل الأفراد كفريق؛ حيث يتولوا إنتاج السيارات بشكل متكامل بدلاً من التركيز على جزء منها. ويتم تشكيل هذه الفرق وفقاً للأسس التالية (عباس والزامل، ٢٠٠٦: ١٠):

٦. تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم؛ لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.

٧. تشكيل المجموعة وفقاً لمدى توافر المهارات والخبرات والمعارف المرتبطة بالأداء. وهنا لا بد أن تمتلك مجموعة العمل مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة إليها، وأن تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة، مع ضرورة التوازن في خصائصها ومهاراتها.

٨. تحديد معايير أداء المجموعة، وغالباً ما تحدد هذه المعايير من قبل أفراد المجموعة نفسها، ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية؛ كنظام الكفاءة، والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

ووفقاً للفرق المدارة ذاتياً - كأحد نماذج إثراء العمل - فإن الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل في الآتي (العتيبي، ٢٠٠٩: ٢٧):

١. التكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية.

٢. الإسهام في تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية، مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد البشرية.
٣. التنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة.
٤. الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة.
٥. المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق.
٦. التوافق بين كل من الأهداف الفرعية والتنظيمية والجماعية.
٧. الولاء والاندماج في العمل والمنظمة.
٨. التشجيع المستمر للأفكار والمبادرات والإبداع.

ويزعم أنصار هذه الفرق أن فعاليتها تنجم عن تغييرها لنظرة الموظفين لوظائفهم، بعد أن أصبحوا هم من يصنعون قراراتها، ومن إيجابيات هذه الفرق أيضاً أنها تحقق مرونة أكبر في الاستجابة للتغيرات، ولكن كل تلك المزايا لا تكفي لنسيان المحاذير والعقبات التي تواجه العمل بهذه الفرق، وتجعلها غير قابلة للتطبيق في أية منظمة كانت دون تحضير مسبق؛ وأهم هذه العقبات: التنافس والتناحر بين أعضاء الفريق الواحد، وبين الفرق المتعددة، كذلك عدم توفر الوقت والمهارات الكافية لدى الفريق للقيام بالمسؤوليات التي تقوم بها الإدارة عادةً؛ كالتوظيف، أو التدريب، أو حل النزاعات الشخصية، بالإضافة إلى صعوبة تقويم أداء كل من أفراد الفريق لدى غياب الشخص التقليدي الممثل للإدارة، وصعوبة معرفة الكيفية الأكثر فعالية لتطبيق العمل بهذه الفرق (مرشد، ٢٠١١: ٣٢-٣٣).

وبالتالي، فإنه بالرغم من وجود بعض العقبات التي تعترض العمل بهذه الفرق، إلا أن هناك الكثير من الإيجابيات التي تجعل تكوين هذه الفرق حلاً عملياً في بعض المنظمات، وتحت بعض الظروف؛ تأتي في مقدمتها أن هذه الفرق تنمي روح التعاون وروح الفريق الواحد، والانتماء، وتعزز الرقابة الذاتية، والتكامل في إنجاز العمل، والأهم من ذلك تقليل الوقت الضائع، وذلك عندما تقوم هذه الفرق بحل المشاكل ذاتياً.

ثالثاً: نموذج إثراء العمل من خلال ساعات العمل المرنة:

من الموضوعات المهمة التي أخذت حيزاً كبيراً في الدراسات المعنوية بزيادة الإنتاجية موضوع تحديد أوقات محددة لبدء العمل وإنهائه من خلال الاستثمار الأفضل لأوقات العمل؛ حيث إن عدم الانتظام في مواعيد العمل يمثل مشكلة كبيرة تواجه الإدارات المعاصرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وتنبثق أهمية ساعات العمل المرنة في قابليتها على زيادة الإنتاجية الإجمالية للموظفين؛ ذلك أن عدم الانتظام في العمل من قبل بعض الموظفين قد يكون لأسباب خارج سيطرتهم، فمن هذه الأسباب ما يكون بفعل عوامل اجتماعية وعائلية؛ كانشغال المرأة بتهيئة الأطفال للمدارس صباحاً؛ مما يؤثر على حضورها في المواعيد المحددة، كما أن وسائل النقل ومدى توافرها قد يكون لها تأثير سلبي على العمل؛ لذلك لا بد من دراسة هذه الظاهرة المؤثرة على كفاءة الأداء، ووضع المعالجات والحلول لها (مرشد، ٢٠١١: ٣٣).

يذكر عباس والزامل (٢٠٠٦: ١٩٤) بعضاً من المبررات المنطقية للميل إلى استخدام هذا النموذج؛ من بينها:

- ١- أن العلاقة بين الالتزام بمواعيد العمل ومعدلات الأداء ضعيفة.
- ٢- أن نظام الوقت الثابت في العمل قد يؤدي إلى استغلال الفرد واستخدام الرقابة المشددة عليه؛ مما يؤدي إلى ظهور بعض المشكلات الإنسانية بين الأفراد العاملين ومشرفيهم المباشرين.
- ٣- أن تعدد وتنوع الأدوار التي يؤديها الأفراد سواء على مستوى الحياة العملية، أو على مستوى الحياة الاجتماعية - تتطلب منهم الموازنة والتنسيق؛ لتنفيذ هذه الأدوار بكفاءة.

وإزاء هذه المبررات، بدأت تطبيقات ساعات العمل المرنة في ألمانيا أواخر عام ١٩٦٠م، وفي عام ١٩٧٠م تم تطبيق الأسلوب من قبل عشر منظمات، في حين وصل عدد المنظمات التي طبقت هذا الأسلوب إلى الوقت الحالي أكثر من (٦٠٠٠) منظمة. ويتم جدولة العمل من خلال تحديد الساعات اليومية المفروضة على جميع الأفراد العاملين؛ أي الوقت الأساس الذي يلتزم به جميع العاملين، والساعات الأخرى يمكن التصرف بها من قبل الأفراد وفق ظروفهم، وتسمى بالساعات المرنة.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول: إن ساعات العمل المرنة - كنموذج لإثراء العمل - هي نموذج يؤكد على منح الموظف الحرية في تحديد العلاقة بين متطلباته الشخصية من جهة، ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، بشرط أن تكون الإدارة متعاونة، وأن تتحمل مسؤولية جدولة العمل؛ وذلك مراعاة لظروف بعض الموظفين الذين يعود تقصيرهم في العمل لأسباب اجتماعية خارجة عن إرادتهم.

رابعاً: نموذج إثراء العمل من خلال العمل المكثف:

يُعد أسلوب العمل المكثف أحد النماذج المناسبة للأفراد العاملين، الذين يرغبون بالعمل لأقل من (٥) خمسة أيام في الأسبوع. وبموجب هذا النموذج يمتد يوم العمل إلى أكثر من الساعات المحددة، أي أكثر من (٨) ساعات؛ لتغطية المعدل القياسي لساعات

العمل الأسبوعية. هذا النموذج أصبح شائعاً في بعض الأعمال التي لا تنتهي في أوقات محددة، كما في المهن المستمرة في خدماتها؛ كالتمريض، والخدمات الطبية، وخدمات البريد والاتصالات (مرشد، ٢٠١١: ٣٥).

يتضح من خلال عرض هذا النموذج أنه يحقق خدمة أفضل للعميل، ويلبي رغبات بعض الموظفين، ويراعي ظروفهم، والتي قد يكون أحد أسبابها إقامة الموظف بعيداً عن مكان عمله. وهذا النموذج مطبق فعلياً في بعض المهن في المملكة العربية السعودية كالطب والتمريض.

خامساً: نموذج إثراء العمل من خلال المشاركة في الوظيفة:

هو نوع من أنواع العمل الجزئي؛ حيث تقسم مسؤوليات الوظيفة بين شخصين، وقد يعمل أحدهما بعدد ساعات أكثر من الثاني. إن هذا الأسلوب يوفر للأفراد والمنظمة فرصاً قد لا يحصلون عليها بدونه، لاسيما في تلك الوظائف التي تعاني من النقص في الأيدي العاملة، وكذلك عندما يكون التوسع في أنشطة المنظمة لفترة مؤقتة؛ مما يدعوها إلى التعاقد الوقتي مع موظفين وفق لهذا الأسلوب. (مرشد، ٢٠١١: ٣٥).

ومن خلال استعراض نماذج الإثراء الوظيفي يمكن القول: إن هذه النماذج من الممكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية لتصميم العمل بشكل يناسب ظروف وميول الموظف، وهي مهمة لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية للعمل، فهي تراعي ظروف الموظف وميوله. إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل في المنظمة، ومدى استمرارية المنظمة في عملها، وحاجة المستفيدين إلى الخدمات - تعتبر محددات لإمكانية المنظمات في تطبيق أي من هذه النماذج.

ح- خطوات تطبيق الإثراء الوظيفي:

عملية تطبيق الإثراء الوظيفي على أي وظيفة هي عملية ليست بالسهلة، وتحتاج إلى تهيئة مسبقة؛ ولذلك لابد من اتخاذ بعض الإجراءات والخطوات الأساسية لتطبيقه، ويمكن اختصار الخطوات الرئيسة فيما يلي (Cummings&Worley، 2004: 179-191):

الخطوة الأولى: تحديد الأفراد غير الراضين عن وظائفهم، بالإضافة إلى تحديد الوظائف ذات الإثراء المتدني، والتي لا تتمتع بخصائص الإثراء، مثل: الاستقلالية، والتنوع، والتحدي، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الأفراد المهمة في الوظيفة. وعادةً تتم هذه الخطوة

عن طريق استبيان يصمم ويوزع على الأفراد؛ لجمع كافة البيانات اللازمة عن طبيعة الوظيفة، ومدى رضا الفرد عنها.

الخطوة الثانية: تحليل البيانات، وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي بناءً على البيانات التي تم جمعها في الاستبيان في الخطوة الأولى، وقد تكون هذه الخيارات في إضافة مهام جديدة إلى الوظيفة، أو زيادة تدريب الأفراد وتنويع مهاراتهم، أو إعادة تصميم العمليات، وفي هذه الخطوة تتم الموازنة بين متطلبات الوظيفة والرضا الوظيفي للأفراد، وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري في هذه الخطوة إشراك الأفراد في عملية وضع خيارات الإثراء الوظيفي.

الخطوة الثالثة: تصميم برنامج الإثراء، وتوصيله للموظفين؛ حيث إنه إذا تمت إعادة تصميم الوظائف بشكل كبير، يجب إبلاغ الموظفين عن مواطن التغيير، وتدريبهم عليها؛ من أجل خلق الالتزام لديهم تجاه تطبيق البرنامج.

يتضح مما سبق أن هناك خطوات مهمة للتدرج في استخدام الإثراء الوظيفي، والتمهيد له على أسس سليمة؛ تبدأ بتحديد الأفراد غير الراضين عن عملهم، ومن ثم مرحلة جمع البيانات منهم، وتنتهي بإبلاغهم بمواطن التغيير؛ لإيجاد نوع من الالتزام لديهم. وهو كغيره من البرامج التي يتم إدخالها لتحسين بيئة العمل، وزيادة دافعية الفرد ورضاه الوظيفي؛ يجب أن لا يقف عند هذه الخطوات فقط، ولكن يجب أن تكون هناك مراقبة، وتقييم من حين لآخر؛ للتأكد من مدى فاعلية تطبيقه.

ط - مبادئ تطبيق الإثراء الوظيفي:

إن هناك عدداً من المبادئ المهمة، ينبغي مراعاتها لإثراء أي وظيفة؛ وقد ذكر منها (العتيبي، ٢٠٠٩: ٥٤-٥٥) خمسة مبادئ:

١. إزالة القيود: وذلك بإزالة الحواجز والقيود من قبل المسؤولين؛ وذلك لإعطاء فرصة للموظفين للقيام بواجبات عملية مهمة، مع التأكيد على الاحتفاظ بالمساءلة الإدارية. إن إعطاء الحرية للموظفين لممارسة مهام أعمالهم بعيداً عن القيود التي تؤدي إلى تقييد حرياتهم، والسماح لهم بتنفيذ واجبات ووظائفهم بالشكل والطريقة التي يختارونها - كل ذلك سيتيح لهم استثماراً أمثل لقدراتهم، واستغلالاً أكبر لمهاراتهم، وانطلاقاً لروح الابتكار والإبداع لديهم.
٢. تكوين وحدة عمل طبيعية كاملة: وذلك بأن يشجع المسؤولون على إيجاد وحدة عمل متكاملة، يكون الموظف مسئولاً عنها بالكامل؛ مما يزيد من شعوره بتحقيق الذات، كذلك يستطيع الموظف رؤية نتيجة عمله بوضوح، وهذا يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه العمل، خاصةً إذا كان سيتخذ قرارات مهمة بناءً على هذه الأعمال.

٣. إعطاء الموظفين سلطات إدارية إضافية: وهو مبدأ مهم جداً من مبادئ الإثراء الوظيفي، يتم فيه إعطاء الموظفين مزيداً من السلطات الإدارية، والحرية في اتخاذ القرارات عندما يكون ذلك ممكناً؛ لأن ذلك يمنح الموظف التميز والشعور بالمسؤولية، مما يحقق مزيداً من الإثراء الوظيفي لديه.
 ٤. إشراف مباشر منتظم دورياً: عندما يكون إشراف المسئول المباشر منتظماً بشكل دوري، وموجهاً مباشرة للموظفين وليس لمسئولي الوحدات الإدارية، فهذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بالمسؤولية.
 ٥. تكليف الموظفين بمهام جديدة أو متخصصة: وهذا يزيد من شعور الموظفين بالأهمية، وكذلك يزيد خبراتهم الخاصة؛ مما ينعكس على أدائهم الوظيفي. وتُضيف النبهانية (٢٠١٤ : ٣-٤) مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند تطبيق الإثراء الوظيفي؛ وهي:
 ٦. زيادة المهام وتنوعها، فكلما كانت هناك زيادة في تنوع المهام قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي يزيد الرضا عن العمل.
 ٧. تزويد الموظف بالمعلومات المهمة عن أدائه بشكل مباشر (التغذية الراجعة)؛ حتى يستفيد من نقاط القوة في أدائه، ويحسن ويطور نقاط ضعفه، وذلك من خلال كتابة التقارير، وإرسالها مباشرة للموظف، وذلك من خلال المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم معهم علاقات مهمة على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل.
 ٨. توفير المناخ المريح، وإتاحة الفرصة للتعليم والتدريب والاستفادة من التجارب السابقة.
 ٩. خفض المركزية، وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في القرارات، وتبادل المعلومات.في ضوء ما سبق عرضه من مبادئ الإثراء الوظيفي، يتبين أن أبرز هذه المبادئ يتمثل في: إزالة القيود عن الموظف، ومنحه وحدة عمل متكاملة، والمزيد من السلطات، مع الإشراف عليه إشرافاً مباشراً، وتكليفه بمهام جديدة، كذلك تقليل الرقابة، وزيادة المهام وتنوعها، مع تزويده بالتغذية الراجعة عن نواتج عمله؛ وذلك لمنحه الدافعية والرضا الوظيفي في جو من المشاركة.
- ي-عوامل نجاح برنامج الإثراء الوظيفي:
- هناك الكثير من العوامل الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح الإثراء الوظيفي؛ منها ما يتعلق بالموظف، ومنها ما يتعلق بموقف العمل (حريم، ٢٠٠٤ : ٣١٠)، وتفصيلها كما يلي:

١- عوامل تتعلق بالموظف:

أهمها إدراك الموظف لعمله الحالي، وكيف يرى عمله، فإذا كان يرى أن عمله روتيني ممل، فإنه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي، أما إذا كان يعتقد أن عمله معقد، ويشكل تحدياً، فإن المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية. كذلك مدى استعداد الموظف للتغيير في صميم العمل؛ لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضحاً سينفذ متطلبات التغيير، ويساهم في نجاح الإثراء الوظيفي. أيضاً مدى حاجة الموظف للإنجاز، فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز سيستجيبون للإثراء الوظيفي بإيجابية باستمرار.

٢- العوامل الموقفية:

هي تلك العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل، وتشمل مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي من خلال نظر شاغله؛ إذ إن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة، بعدها كلما زادت عملية الإثراء أدت إلى نتائج عكسية. ومن هذه العوامل مدى الرضا؛ ويعني رضا الموظف عن العوامل الخارجية للعمل، مثل: الراتب، وظروف العمل، والإشراف، وغيرها؛ لأنه كلما كان الموظفون راضون بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل، سيؤدي ذلك إلى نجاح أفضل للإثراء الوظيفي.

يتطلب التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي أن يكون المديرين على دراية كاملة بحجم التغيرات المطلوبة في طريقة أداء العمل، والتي يتمثل بعضها في تفويض قدر كبير من السلطة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة في وضع الأهداف، والفرصة للتقييم الذاتي، وكذا يتطلب تطبيق برامج الإثراء الوظيفي تغييراً في طبيعة وسلوك المديرين؛ حيث يجب أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على تفويض السلطة، وذلك وصولاً إلى تحقيق مجموعة من المزايا على مستوى أداء الموظفين؛ تتمثل في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة، وكذلك تحقيق مجموعة من المزايا المتعلقة بدرجة رضا الموظفين؛ تتمثل في انخفاض معدل دوران العمل، وانخفاض معدل الغياب (الديب، ٢٠٠٧: ٦٥).

وبالتالي، يمكن القول: أن إثراء الوظائف يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة، والتخطيط الجيد، كما أن نجاح هذا الأسلوب مرتبط بعدد من العوامل؛ سواء كان مصدرها الموظف نفسه، وذلك من خلال نظريته للوظيفة ورغبته في التغيير والإنجاز، أو كان مصدرها الوظيفة المثارة، أو إدارة المنظمة من ناحية تقبلها للتغيير وتفويض الصلاحيات، ويجب أن تتوفر هذه العوامل بدرجة معينة؛ لضمان نجاح هذا الأسلوب.

ك - معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي:

بالرغم من المزايا التي يحققها الإثراء الوظيفي، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقه؛ ومن هذه المعوقات ما ذكره (جرادات، ٢٠٠٨: ٣٧، ٣٦)، و(Mione، 2005: 5) و(الديب، ٢٠٠٧: ٦٦):

تمثل التكنولوجيا المطلوبة لتطبيق الإثراء الوظيفي أول هذه المعوقات؛ إذ يصعب في بعض الأحيان تغيير التكنولوجيا الحالية؛ لنتناسب مع تطبيق الإثراء الوظيفي، كما أن التكاليف الباهظة لتطبيق الإثراء الوظيفي على المدى القصير تأتي في مقدمة المعوقات التي تواجه تطبيقه، وتأتي المقاومة للتغيير من قبل الأفراد، وعدم تجاوبهم لمتطلبات الإثراء الوظيفي في قائمة هذه المعوقات، يضاف لهذه المعوقات مسألة المعارضة من قبل الإدارة العليا لمتطلبات الإثراء الوظيفي، والامتناع عن تقديمها، كذلك الخوف من تحمل المسؤولية، والخوف من فرص التحسين الجديدة، حتى لو كانت إيجابية، ونقص الالتزام طويل المدى لتطبيق هذا الأسلوب، بالإضافة إلى وجود اختلافات بين الأفراد؛ من حيث المعلومات الوظيفية، والمهارات، والاحتياجات، مما قد ينعكس على تفضيلهم للدرجات المختلفة من الإثراء الوظيفي.

من خلال ما تم عرضه من معوقات، يتضح أن هذه المعوقات منها ما يكون مصدره الأفراد؛ بعدم تقبلهم للتغيير، أو عدم تحملهم للمسؤولية. ومنها ما مصدره بيئة العمل، وتجهيزاتها المادية. ومنها ما يكون مصدره الإدارة العليا؛ بعدم تقدير أهمية هذا الأسلوب، وعدم الالتزام به. وأياً كان مصدر هذه المعوقات، فإنه يجب التغلب عليها؛ للوصول إلى التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي، وتحقيق أهدافه بشكل جيد.

ل- الإثراء الوظيفي لدى قيادات المدارس في المملكة العربية السعودية:

نظراً لأهمية الدور الريادي الذي تقوم به قائدة المدرسة، كان لا بد لها من مواصفات ومميزات تؤهلها للقيام بأعباء هذا الدور، وذلك على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية، وتوفر الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسمات الشخصية، كما أنها لا بد أن تكون مؤهلة على الصعيدين الإداري والفني؛ لكي تتمكن من القيام بالواجبات المنوطة بها؛ فقائدة المدرسة هي القائدة التربوية التي تمتلك من المؤهلات العلمية والخبرة العملية والصفات الشخصية ما يجعلها تقوم بالأدوار التي يتوقع منها ممارستها في إدارتها للمدرسة؛ لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح.

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

بينما عرفه آخرون بأنه: الإداري الأول في مدرسته، وهو المسئول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية، بالتعاون مع مشرف القسم، ويقوم بالمشاركة في متابعة توجيهات مشرفي المواد، وهو مسئول أمام وزارة التعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة (البدري، ٢٠٠٨ : ٥٣).

"ويعتبر قائد المدرسة والعاملون معه مسؤولين عن تنظيم العمل المدرسي مسؤولية مباشرة من قبل الإدارة التعليمية المسؤولة" (مصطفى، ٢٠٠٩ : ٦٠).

لا بد من توافر مجموعة من المهارات الأساسية في القائد المناسب، الذي تتوفر فيه كل مقومات النجاح، والتي تمكنه من توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على توجيه سلوك الآخرين، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، والمؤسسة التربوية بشكل خاص؛ وذلك نظراً لحساسية الدور الذي يقوم به القائد التربوي؛ لما له من تأثير على بيئة المنظمة التربوية، وبالتالي أدائها (الوذياني، ٢٠١٤ : ٨٦٢)؛ ونعني بها المهارات الإدارية والفنية، التي يجب أن تتحلى بها القادة لكي تصنع التغيير الإيجابي في مدرستهم.

يقضي معظم المديرون أوقاتهم في الواجبات الإدارية الروتينية، حتى لا يجدوا الوقت المناسب الذي يسمح لهم بدراسة الجوانب الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية. وبما أن وظيفة المدرسة تربية وتعليم التلاميذ وفق أهداف المدرسة، وهي في جوهرها عملية فنية تقوم على قواعد ومبادئ فنية، تصبح كل العمليات الإدارية والتنظيمية في خدمة الجانب الفني (أسعد، ٢٠٠٥ : ١٤٥).

كما أن المرحلة الابتدائية لها خصوصيتها التي تستدعي من جميع العاملين فيها مراعاة خصائص النمو للتلاميذ في هذه المرحلة المهمة جداً، والتي هي بداية غرس المفاهيم والقيم لدى الناشئة، ليس فقط من جانب معلمات هذه المرحلة، ولكن أيضاً من جانب قياداتها المدرسية التي تحمل عبء إعداد جيل واع؛ لذلك كان لزاماً على إدارات التعليم في المناطق المختلفة أن تولي مزيداً من الأهمية لهذه القيادات بصفة خاصة، وقيادات المراحل جميعها بصفة عامة، وتوفر كل ما من شأنه رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لهذه القيادات، ومن بينها برامج التطوير والإثراء الوظيفي.

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

ويبرز الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لتصميم الوظيفة بشكل يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بأي مؤسسة من خلال إتاحة فرص النمو المهني والشخصي للفرد، مع توفير جوانب تحمل المسؤولية والاستقلالية، وحرية الأداء في مناخ العمل المؤسسي. وتعتبر المهن بالإدارات المدرسية ذات أهمية بالغة في مؤسسات التعليم العام السعودي؛ حيث إن القيادة المدرسية تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال تنظيم المدرسة، وتوجيه حركة العمل بها على أسس عملية، تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن هنا تأتي أهميتها وأهمية العاملين بها كما تعتبر عملية إثراء مهنة العاملين في مجال القيادة المدرسية أحد عمليات الإصلاح التربوي بمؤسسات التعليم العام السعودي؛ فالقيادة بشكل عام إدراك واع، وإمام تام بمجريات الأمور في التنظيم، ورغبة صادقة في التغيير والتطوير والتجديد، وهذا يتطلب استخدام أمثل لقدرات القائد وإمكاناته، وفي نفس الوقت توفير الإمكانيات البشرية الماهرة والمدرية، ودفعها للعطاء وتحفيزها؛ لتحقيق الأداء الذي يوصل إلى الأهداف المأمولة، وتعتبر القيادة المدرسية مسؤولة عن تنظيم العمل في المؤسسات التعليمية، ومنحها مزيداً من المسؤولية يساهم في تحقيق الأهداف التربوية (الوذيني، ٢٠١٤: ٨٦٥).

يتضح من العرض السابق أن إثراء وظيفة قائدة المدرسة أصبح ضرورة من ضرورات هذا العصر المتجدد، والذي فرض عليها أعباءً ومسؤوليات جديدة؛ حيث إن الإثراء الوظيفي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهذه القائدة، وزيادة رضاها الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية بأكملها، ويزيد من الدافعية والرغبة في العمل لدى من حولها من الموظفين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في وصف واقع الإثراء الوظيفي لقائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك؛ من حيث الأبعاد (تنوع المهارات، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).

ب-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك، في المملكة العربية السعودية، واللاتي هن على رأس عملهن أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ، والبالغ عددهن (١٤١) قائدة، بواقع (٧٦) قائدة في المدارس ذات المبنى المملوك لوزارة التعليم، و(٦٥) قائدة في المباني المستأجرة في مدينة تبوك (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، ١٤٣٧/١٤٣٨هـ) تم تخصيص ٢٢ قائدة منهن

كعينة للتحقق من اجراءات صدق وثبات أداة الدراسة أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك عدا أفراد العينة التي تم حساب الصدق والثبات عليها؛ حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على القائدات والبالغ عددهن (١١٩) قائدة، وتم استرجاع (١١٥) استبانة، شكلن ٩٧% من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول رقم(١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول(١)توزيع أفراد مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك، حسب (نوع المبنى، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
نوع المبنى	حكومي	٧٦	٦٦،١%
	مستأجر	٣٩	٣٣،٩%
	المجموع	١١٥	١٠٠،٠%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	١٧	١٤،٨%
	بكالوريوس فقط	٨٠	٦٩،٦%
	ماجستير	١٨	١٥،٧%
	المجموع	١١٥	١٠٠،٠%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	١٨	١٥،٧%
	من ٥ سنوات _أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٢٠،٩%
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	٦٣،٥%
	المجموع	١١٥	١٠٠،٠%

يتبين من الجدول (١) أن الفئة الكبرى من قائدات المدارس الابتدائية في عينة الدراسة في المدارس الحكومية، والتي مبناهها المدرسي حكومي، بنسبة بلغت (٦٦،١%)، بينما بلغت نسبة القائدات اللواتي يعملن في مبنى مستأجر (٣٣،٩%). كما يتبين من خلال الجدول أن الفئة الكبرى من قائدات المدارس الابتدائية في عينة الدراسة يحملن

المؤهل البكالوريوس فقط، بنسبة بلغت (٦٩,٦%)، بينما جاءت نسبة القائدات ممن يحملن مؤهلاً أقل من بكالوريوس أو ماجستير متقاربة؛ إذ بلغت نسبة القائدات ممن يحملن مؤهلاً علمياً ماجستير (١٥,٧%)، وبلغت نسبة من يحملن مؤهلاً علمياً أقل من بكالوريوس (١٤,٨%). ويظهر من خلال الجدول أن النسبة الكبرى والبالغة (٦٣,٥%) من قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك هن من ذوات الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر)، تليهن القائدات من ذوات الخبرة المتوسطة في مجال القيادة (من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) بنسبة بلغت (٢٠,٩%)، وجاءت القائدات من ذوات الخبرة القليلة (أقل من ٥ سنوات) بالمرتبة الأخيرة نسبة بلغت (١٥,٧%).

أداة الدراسة: استبانة من إعداد الباحث بهدف الوقوف على واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك.

تحديد نمط وفئات التقدير للاستبانة:

تم بناء فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي: وهي عدة فقرات تقابل كل فقرة خمسة تقديرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) تمثل وجهات نظر قائدات المدارس حول واقع أبعاد الإثراء الوظيفي: (تنوع المهارات، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك. وقد راعت الباحثة عند بناء وصياغة فقرات الاستبانة الشروط التالية:

- تجنب استخدام صيغ النفي أو النفي المزدوج في صياغة الفقرات.
- خلو الفقرة من أي إشارات أو تلميح يوجه أو يحدد استجابة المفحوص.
- صياغة الفقرات بحيث تخلو من الجمل الاعتراضية.

إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

تم إعداد الصورة الأولية للاستبانة في ضوء الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت من جزأين: الأول لتسجيل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني خصص لفقرات الاستبانة، والتي تكونت بصورتها الأولية من (٢٥) فقرة، توزعت على خمسة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: "تنوع المهارات"، وعدد فقراته (٤) فقرات.
- البعد الثاني: "تحديد المهمة"، وعدد فقراته (٥) فقرات.
- البعد الثالث: "أهمية المهام"، وعدد فقراته (٥) فقرات.

-البعد الرابع: "الاستقلالية"، وعدد فقراته (٥) فقرات.

-البعد الخامس: "التغذية الراجعة"، وعدد فقراته (٦) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: صدق المحكمين (face Validity):

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بصورتها الأولية، عرضت على (١٥) محكماً في الجامعات السعودية والعربية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، حيث طلب منهم تحكيم الاستبانة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، وبعد إعادة نسخ الأداة من المحكمين، قامت الباحثة بدراسة اقتراحاتهم وتعديلاتهم؛ كما أسفر هذا الإجراء عن اتفاق نسبة لا تقل عن (٨٠%) منهم على عبارات الأداة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: صدق البناء (Constructive Validity):

للتأكد من صدق البناء التكويني للاستبانة طبقت على عينة بلغت (٢٢) قائدة، ومن ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق الفقرات مع البعد الواردة فيه.

اتساق فقرات أداة الدراسة:

للتحقق من اتساق فقرات أداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والدرجة الكلية للأداة، والجدول رقم (٢)، ورقم (٣) يبينان هذه النتائج:

الجدول (٢): معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه (ن=٢٢)

التغذية الراجعة		الاستقلالية		أهمية المهام		بعد تحديد المهمة		بعد تنوع المهارات	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
(**)٥٣٢ ،٠	١	(**)٥٦٢ ،٠	١	(**)٧٩١ ،٠	١	(**)٧٤٩ ،٠	١	(**)٨١٢ ،٠	١
(**)٦٩٨ ،٠	٢	(**)٦٤٠ ،٠	٢	(**)٦٤٩ ،٠	٢	(**)٨١٥ ،٠	٢	(**)٧٥٧ ،٠	٢
(**)٨١٨ ،٠	٣	(**)٥٢٦ ،٠	٣	(**)٧٥٢ ،٠	٣	(**)٤٩٨ ،٠	٣	(**)٧٧٥ ،٠	٣
(**)٨٦٨ ،٠	٤	(**)٦٠٠ ،٠	٤	(**)٦٤٥ ،٠	٤	(**)٦٦٣ ،٠	٤	(**)٧٣٨ ،٠	٤
(**)٨٦١ ،٠	٥	٦٦١ ،٠(*)	٥	(**)٦٥٥ ،٠	٥	(**)٨٩٢ ،٠	٥		
(**)٥٢٦ ،٠	٦								

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند ($\alpha = ٠,١$)

الجدول (٣) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور (ن=٢٢)

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	البعد
(**) ٧١٧ ،٠	تنوع المهارات
(**) ٧٧٦ ،٠	تحديد المهمة
(**) ٧٨٤ ،٠	أهمية المهام
(**) ٦٠٨ ،٠	الاستقلالية
(**) ٨٤٦ ،٠	التغذية الراجعة

** معامل الارتباط دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0,01)$

تُشير النتائج في الجدول (٣) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات الأداة والبعد الذي تنتمي إليه (الدرجة الكلية للبعد) تراوحت ما بين (٠،٤٩٨ - ٠،٨٩٢)، وبدلالة إحصائية (٠،٠١)؛ مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها. كما يتبين من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الإثراء الوظيفي والدرجة الكلية للإثراء الوظيفي تراوحت ما بين (٠،٦٠٨ - ٠،٨٤٦)، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠،٠١)؛ مما يشير إلى مناسبة هذه الأبعاد للإثراء الوظيفي.

ثبات أداة الدراسة:

أورد البطش وأبو زينة (٢٠٠٧: ١٣٤) أن الثبات يشير إلى درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة من تطبيق أداة القياس مع الزمن، بحيث تكون الدرجات عليه مستقرة ومتسقة، وتضع الفرد في نفس الفئة من التصنيف. وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة بطريقتين؛ هما:

أ- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (٢٢ قائدة في المدارس الأهلية)، وتفرغ الاستجابات حسب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ " Cronbach's

Alpha؛ للتعرف على ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية المتضمنة، والجدول (٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والأبعاد الفرعية بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
تنوع المهارات	٤	٧٤١ ،٠
تحديد المهمة	٥	٧٢٩ ،٠
أهمية المهام	٥	٧٢٤ ،٠
الاستقلالية	٥	٧٤١ ،٠
التغذية الراجعة	٦	٨٠٠ ،٠
بيئة العمل	٦	٧٢٣ ،٠

يتبين من الجدول (٤) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد (الإثراء الوظيفي) تراوحت ما بين (٠،٧٢٤-٠،٨٠٠)، وبلغ معامل الثبات ككل (٠،٨٦٧).

ومما سبق، يلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، وقد تجاوزت الحد المقبول كمعيار لقبول الثبات وهو (٠،٧٠)؛ حيث يرى كثير من المختصين، والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (٠،٧٠) (البطش وأبو زينة، ٢٠٠٧: ١٤٣)؛ مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

ب- مؤشر الصدق (الصدق الذاتي) (Index -Validating):

تم حساب مؤشر الصدق الذاتي؛ وذلك من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الوارد في الجدول (٧)، وقد بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لأبعاد ومحاور الاستبانة والاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول (٥):

الجدول (٥) مؤشر الصدق (الثقة) لمحاور وأبعاد الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
تنوع المهارات	٤	٨٦ ،٠
تحديد المهمة	٥	٨٥ ،٠
أهمية المهام	٥	٨٥ ،٠

الاستقلالية	٥	٨٦ ،٠
التغذية الراجعة	٦	٨٩ ،٠

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

يتبين من الجدول (٥) أن مؤشرات الصدق تمتلك جميعها معدلات ثبات عالية، تراوحت ما بين (٠، ٨٤-٠، ٨٩)، وهذه النتيجة تُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة. ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالثبات العالي، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية، ويمكن الوثوق بصحتها.

عرض وتفسير النتائج ومناقشتها:

- عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس؛ والذي ينص على: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (واقع الإثراء الوظيفي)، وأبعاده الخمس بشكل عام، ثم لعبارات كل بعد من الأبعاد التي تناولها المحور:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (الإثراء الوظيفي) وأبعاده الخمس بشكل عام (ن=١١٥)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	ترتيب البعد
١	تنوع المهارات	٣٣ ،٤	٥٨ ،٠	عالي جداً	١
٣	أهمية المهام	٠٥ ،٤	٥٣ ،٠	عالي	٢
٢	تحديد المهمة	٠٤ ،٤	٥٥ ،٠	عالي	٣
٥	التغذية الراجعة	٠٤ ،٤	٦٠ ،٠	عالي	٤
٤	الاستقلالية	٢١ ،٣	٧١ ،٠	متوسط	٥
الدرجة الكلية للمحور الأول		٩٣ ،٣	٤٢ ،٠	عالي	

يُبين الجدول (٦) أن المتوسط العام لواقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية على المحور ككل بلغ (٣، ٩٣)، وبنحرف معياري (٠، ٤٢)، وبدرجة تقدير عالية. كما يتبين أن بعد "تنوع المهارات" احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤، ٣٣)، وانحرف معياري (٠، ٥٨)، وبدرجة تقدير عالية جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى تعدد المهارات التي تفرضها طبيعة عمل قائدة المدرسة، والتي تتطلب منها مهارات متنوعة إدارية وإشرافية، وإرشادية، ومهارات تواصل مع فئات متعددة ومختلفة (الطالبات، والمعلمات، وأولياء الأمور، وإدارة التعليم)؛ مما جعل استجاباتهن على هذا البعد تأتي بالدرجة الأولى بأهمية عالية جداً، تلاه في المرتبة الثانية بعد "أهمية المهام"؛ إذ بلغ متوسط استجابات القائدات على هذا البعد ككل (٤، ٠٥)، وبنحرف معياري (٠، ٥٣)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى شعور قائدات المدارس الابتدائية بأهمية ما يتخذنه من قرارات على سير العمل في المدرسة.

وجاء في المرتبة الثالثة بعد "تحديد المهمة" بمتوسط حسابي (٤، ٠٤)، وبنحرف معياري (٠، ٥٥)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى تمتع قائدات المدارس الابتدائية بمهام واضحة؛ مما يساعد على أدائها بشكل أفضل، كذلك تعزى إلى وجود خطط عمل محددة مسبقاً.

وجاء في المرتبة الرابعة بعد "التغذية الراجعة" بمتوسط حسابي (٤، ٠٤)، وبنحرف معياري (٠، ٦٠)، وبدرجة تقدير عالية، وهذه النتيجة تعزى لاهتمام الجهات المسؤولة بتزويد القائدات بنتائج سير العمل؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف لديهن.

وجاء بعد "الاستقلالية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣، ٢١)، وانحرف معياري (٠، ٧١)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى كثرة القيود المفروضة على الصلاحيات الممنوحة لهن، وقد أبدت كثير من القائدات استياءهن من تقييد صلاحياتهن، وذلك خلال زيارة الباحثة لجمع الاستبانات منهن. فنمط الإدارة لدينا في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نمط مركزي؛ حيث إن القرارات التربوية والإدارية والوظيفية تنبع من وزارة التعليم، ويتم توجيهها إلى إدارات التعليم في المناطق التعليمية، ومن ثم يتم توجيهها إلى المحافظات وإدارات التعليم في كل محافظة، ثم تأتي قائدات المدارس في الحلقة الأخيرة؛ الأمر الذي جعل استجابات القائدات على هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

يدل كل ما سبق على اتفاق آراء قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة تبوك على وجود درجة عالية من الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة تبوك وهذا يعزى إلى:

- اهتمام وزارة التعليم - ممثلة في وحدة تطوير المدارس - بتمكين وتمهين قائدات المدارس بما يتناسب مع متغيرات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال تطبيق برامج، مثل: ممارس قيادة، والقيادة نحو الإبداع، وبناء الخطة التشغيلية، وغيرها من البرامج والعديد من الورش، مثل: ورشة القيادة التربوية، وورش عمل دور قيادات المدارس في تحقيق رؤية (٢٠٣٠) تحت مظلة وحدة تطوير المدارس.

- اهتمام إدارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث بالتنمية المهنية لقائدات، المدارس من خلال البرامج التدريبية المقدمة لهذه الفئة.

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة النبهانية (٢٠١٤)؛ حيث أثبتت أن درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج تصدر محور تنوع المهارات، يليه محور أهمية المهام، ويقاربه في المتوسط محور تحديد المهام، ومحور التغذية الراجعة، في حين احتل محور الاستقلالية المرتبة الأخيرة. كذلك جاءت متوافقة مع دراسة مسعودي وآخرين (٢٠١٥)؛ حيث دلت نتائج الدراسة على أن أقل عناصر الإثراء الوظيفي المفضلة لدى عينة الدراسة هو الاستقلالية في العمل. كما تتفق مع دراسة العتيبي (٢٠٠٩)؛ التي أظهرت أن واقع الإثراء الوظيفي لدى العاملين في أمانة محافظة جدة جاء بدرجة عالية، إلا أنها تختلف معها في ترتيب الأبعاد، والتي وجاء ترتيبها من حيث الأهمية كما يلي: أهمية العمل، والاستقلالية، وتنوع المهام، وتحديد مهام العمل، والتغذية الراجعة، ولعل ذلك يعود إلى اختلاف طبيعة العمل بين مهام قائدة المدرسة ومهام العاملين في أمانة محافظة جدة. كذلك اتفقت مع نتيجة دراسة هياجنة (٢٠٠٨)؛ والتي أظهرت مستوى عال لأبعاد الإثراء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الراسبي (٢٠٠٨)؛ والتي أظهرت أن تقديرات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة من المعلمين الأوائل على المحاور الخمسة لأبعاد الإثراء الوظيفي توجد في واقع أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بدرجة تفاوتت بين المتوسطة والمرتفعة.

نتائج إجابة السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (تنوع المهارات)؟

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد تنوع المهارات من وجهة نظر القائدات، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٤) عبارات.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات على فقرات بعد تنوع المهارات مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٥)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٣	يكسبني عملي مهارات مختلفة.	٤٢ ،٤	٧١ ،٠	عالية جداً	١
١	يحدّث عملي من مهاراتي بصورة مستمرة.	٣٩ ،٤	٦٤ ،٠	عالية جداً	٢
٤	يتطلب عملي استخدام أكثر من مهارة.	٣١ ،٤	٧٣ ،٠	عالية جداً	٣
٢	أستخدم كافة مهاراتي لإنجاز المهام المنوطة بي.	١٨ ،٤	٧٧ ،٠	عالية	٤
	الدرجة الكلية لبعدها تنوع المهارات	٣٣ ،٤	٥٨ ،٠	عالية جداً	

تُشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "تنوع المهارات" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة عالية جداً؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٤، ١٨-٤٢)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠، ٦٤)، و(٠، ٧٧)، وجميعها جاءت بدرجة بين العالية جداً والعالية.

وحلت العبارة رقم (٣) "يكسبني عملي مهارات مختلفة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤، ٤٢)، وانحراف معياري (٠، ٧١)، وبدرجة تقدير عالية جداً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن عمل قائدة المدرسة يتيح لها الفرصة للقيام بمهام وواجبات متنوعة ومختلفة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (١) "يحدّث عملي من مهاراتي بصورة مستمرة" بمتوسط حسابي (٤، ٣٩)، وانحراف معياري (٠، ٦٤)، وبدرجة تقدير عالية جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عمل القائدة التربوية المتغيرة بحسب طبيعة المشكلات التي

قد تحدث مع فئات مختلفة من المجتمع (طالبات - أولياء الأمور - المعلمات)، وكل منهم له ثقافة مختلفة، ومستوى تعليمي مختلف؛ مما يتطلب من القائدة التربوية تطوير مهارتها بشكل مستمر.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (٤) "يتطلب عملي استخدام أكثر من مهارة" بمتوسط حسابي (٤، ٣١)، وانحراف معياري (٠، ٧٣) - في الترتيب الثالث وقبل الأخير، وبدرجة تقدير عالية جداً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل القائدة تتضمن مجالات متعددة؛ فهي مشرفة مقيمة داخل المدرسة، تتابع وتوجه عمليات تنفيذ المنهج، وهي مرشدة طلابية دائمة، وهي مسؤولة عن إدارة المدرسة، وتناط بها مسؤولية تعاون المدرسة مع المجتمع المحلي، والتعاون مع أولياء الأمور، كل هذا يحتم على القائدة التربوية أن تمارس أكثر من مهارة.

وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت العبارة (٢) "أستخدم كافة مهاراتي لإنجاز المهام المنوطة بي" بمتوسط حسابي (٤، ١٨)، وانحراف معياري (٠، ٧٧)، إلا أنها جاءت بدرجة تقدير عالية. وهذه النتيجة تتفق مع ما سبق، إلا أنها تصف درجة تعقيد مهام القائدة التربوية؛ فبالإضافة إلى تنوع المهام وتعددتها، تظل القائدة بحاجة مستمرة لتطوير مهاراتها واستخدام أكبر قدر ممكن منها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة جردات (٢٠٠٨)؛ التي أظهرت أن ممارسة أفراد الدراسة لفقرات بعد تنوع المهارات كانت بدرجة عالية. وجاء ترتيب الفقرات مشابه للدراسة الحالية؛ حيث جاء ترتيب الفقرات ضمن هذا البعد كما يلي: تمنحني وظيفتي الفرصة في أداء مهام متنوعة، يتطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة، تزودني وظيفتي باكتساب مهارات جديدة، تمنحني وظيفتي فرص النمو والتقدم.

كما جاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة الهياجنة (٢٠٠٨)؛ التي أظهرت أن ممارسة أفراد الدراسة لفقرات بعد تنوع المهارات جاء بدرجة عالية، وجاء ترتيب الفقرات مشابه للدراسة الحالية؛ حيث جاء ترتيب الفقرات ضمن هذا البعد كما يلي: تتطلب وظيفتي قدرات وإمكانات متعددة، يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر، يحتاج عملي مهارات متعددة، يتميز عملي بتنوع المهام. وجميعها جاءت بدرجة عالية.

كذلك توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السيد (٢٠٠٨)؛ التي أظهرت ترتيب أبعاد الإثراء التي تؤثر جوهرياً على الولاء؛ وهي على الترتيب التالي: تنوع المهام والمهارات، التغذية المرتدة، الاستقلالية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (٢٠٠٩) في ترتيب أبعاد الإثراء الوظيفي التي تؤثر على الرضا الوظيفي، والتي جاءت كالتالي: أهمية المهمة، الاستقلالية، تنوع المهارات، تحديد المهمة، التغذية الراجعة.

نتائج إجابة السؤال الثاني: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (تحديد المهمة)؟

يُبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد الإثراء الوظيفي "تحديد المهمة" من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٥) عبارات.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات لفقرات بعد تحديد المهمة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٥)

م	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٢	تتسم إجراءات أدائي لعملي بالوضوح.	٢٠ ،٤	٦٨ ،٠	عالية جداً	١
٤	أنجز عملي وفق خطط محددة.	١٨ ،٤	٧٢ ،٠	عالية	٢
٥	تتسم العلاقة بين عملي وعمل الآخرين بالوضوح.	١٦ ،٤	٧٣ ،٠	عالية	٣
١	يتم تحديد المهام المطلوب مني إنجازها بصورة واضحة.	٨٨ ،٣	٨٦ ،٠	عالية	٤
٣	تختلف مهام عملي عن مهام زميلاتي في العمل.	٧٧ ،٣	٠١ ،١	عالية	٥
	الدرجة الكلية لبعء تحديد المهمات	٠٤ ،٤	٥٥ ،٠	عالية	

تُشير النتائج في الجدول (٨) إلى أن واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "تحديد المهمة" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاء - بشكل عام - بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٤ ،٤)، وانحراف معياري (٠ ،٥٥)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٣ ،٣-٧٧ ،٤)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠ ،٦٨)، (١ ،٠١)، وجاءت جميعها بدرجة عالية، باستثناء العبارة رقم (٢)؛ التي جاءت بدرجة عالية جداً. وحلت العبارة رقم (٢) تتسم إجراءات أدائي لعملي بالوضوح" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤ ،٢٠)، وانحراف معياري (٠ ،٦٨)، وبدرجة تقدير عالية جداً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مهام قائدة المدرسة تتسم بالوضوح وسهولة الفهم، مما يساعد القائدة على ممارستها وتشكيل

اتجاهات إيجابية نحوها؛ الأمر الذي انعكس على استجابات القائدات في عينة الدراسة على هذه الفقرة فحلت بالترتيب الأول وبدرجة عالية جداً.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم(٤) "أنجز عملي وفق خطط محددة" بمتوسط حسابي(٤، ١٨)، وانحراف معياري(٠، ٧٢)، وبدرجة تقدير عالية. وتفسر هذه النتيجة - بالاعتماد على النتيجة السابقة - باتسام المهام بالوضوح؛ مما مكن القائدات من تطبيق هذه المهام وفق خطط تُعدّها القائدة بداية كل فصل دراسي.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم(٥) "تتسم العلاقة بين عملي وعمل الآخرين بالوضوح" بمتوسط حسابي(٤، ١٦)، وانحراف معياري(٠، ٧٣)، وبدرجة تقدير عالية. وتفسر هذه النتيجة بالاعتماد على النتيجة السابقة، فاتباع مهام القائدة بالوضوح، والإعلان عنها وفق خطط محددة، جعل عمل القائدة يتسق ويتكامل مع عمل الآخرين، ولكن بعلاقة واضحة، تميز مهامها عن مهام البقية باعتبار عمل القائدة مدخلاً لبقية الوظائف داخل المدرسة.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، وجاءت أيضاً بدرجة تقدير عالية؛ فقد حلت عبارة رقم (١) "يتم تحديد المهام المطلوب مني إنجازها بصورة واضحة" بمتوسط حسابي(٣، ٨٨)، وانحراف معياري (٠، ٨٦) - في الترتيب الرابع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير عالية. فبالرغم من أنها جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة إلا أنها كانت بدرجة تقدير عالية، وتعكس هذه العبارة وضوح مهام القائدة التربوية، وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى التدريب الكافي الذي تتلقاه قائدات المدارس، بالإضافة إلى وضوح وتحديد مهام القائدة التربوية في الدليل التنظيمي الذي يحدد مهام كل فرد في المدرسة.

وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة(٣) "تختلف مهام عملي عن مهام زميلات العمل" بمتوسط حسابي (٣، ٧٧)، وانحراف معياري(١، ٠١)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزى هذه النتيجة المنطقية إلى أن مهام قائدة المدرسة تختلف كلياً عن مهام بقية العاملات بالمدرسة؛ لذا جاءت بدرجة عالية، وعند مقارنتها ببقية الفقرات من حيث الأهمية جاء ترتيبها بالترتيب الأخير، وقد يكون السبب في ذلك أن إدراك القائدات لطبيعة هذه المهام وتحديدها، وتنفيذها ضمن خطة محددة كان أولى من مجرد مقارنتها بمهام بقية العاملات في المدرسة.

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة العتيبي(٢٠٠٩)؛ إذ أظهرت أن بُعد تحديد المهام - كأحد أبعاد الإثراء الوظيفي - جاء بدرجة موافقة(عالية)، وأن أبرز مؤشرات هذا البعد على الترتيب: وضوح علاقة الوظيفة مع باقي الوظائف، تعتمد الوظيفة على مهام محددة، تسمح الوظيفة بممارسة مهام متكاملة، تتسم التعليمات والإجراءات التي تطلبها مهام الوظيفة بدرجة واضحة ومفهومة، عدم التدخل والازدواجية مع مهام الآخرين. ولكنها

اختلفت معها في ترتيب الأبعاد؛ حيث جاءت الأبعاد لدى العتيبي (٢٠٠٩) كالتالي: أهمية المهمة، الاستقلالية، تنوع المهارات، تحديد المهمة، التغذية الراجعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرشد (٢٠١١)؛ حيث أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لبعد تحديد المهام جاء بين الدرجة موافق بشدة وموافق، وأن أبرز مؤشرات هذا البعد على الترتيب هي: أن المهام المطلوبة واضحة ومفهومة، أن المهام مترابطة ويمكن القيام بها من بدايتها لنهايتها، توجد خطط عمل محددة. وتتفق كذلك مع دراسة النبهانية (٢٠١٤)؛ حيث أظهرت أن الدرجة العامة لبعد تحديد المهام جاءت بدرجة عالية، وجاء في المراتب الأولى الفقرات: أستغل كافة قدراتي لإنجاز مهامي بالعمل، المهام التي أقوم بها محددة وواضحة، يتطلب عملي القيام بنفس المهام وبشكل متكرر. وجاء ترتيب الفقرات في المراتب الأخيرة كما يلي: هناك تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لي لتسهيل أداء مهامي، أقوم بمهامي مستقلة عن بعضها البعض.

نتائج إجابة السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (أهمية المهمة)؟

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد الإثراء الوظيفي "أهمية المهام" من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٥) عبارات.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات على فقرات بعد أهمية المهام مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٥)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٢	يسهم عملي في تحقيق أهداف المدرسة.	٣٣ ،٤	٦٦ ،٠	عالية جداً	١
٣	تثني زميلاتي في العمل على ما أنجزه من مهام.	١٩ ،٤	٧٦ ،٠	عالية	٢
١	تتبع المهام المنوطة بي على ما أتخذه من قرارات.	٩٧ ،٣	٨٤ ،٠	عالية	٣
٥	يؤثر أدائي في العمل على أداء المرؤوسات.	٩٧ ،٣	٩٤ ،٠	عالية	٤
٤	يُشركني رؤسائي في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة.	٧٦ ،٣	٨٩ ،٠	عالية	٥
	الدرجة الكلية لبعد أهمية المهام	٠٥ ،٤	٥٣ ،٠	عالية	

تُشير النتائج في الجدول (١٣) إلى أن واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "أهمية المهام" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٤، ٠٥)، وانحراف معياري (٠، ٥٣)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (٣، ٧٦-٤، ٣٣)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠، ٦٦)، (٠، ٩٤)، وجاءت جميعها بدرجة عالية، باستثناء العبارة رقم (٢)؛ التي جاءت بدرجة عالية جداً. وحلت العبارة رقم (٢) "يسهم عملي في تحقيق أهداف المدرسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤، ٣٣)، وانحراف معياري (٠، ٦٦)، وبدرجة تقدير عالية جداً؛ وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان القائدات بأهمية عملهن في تحقيق أهداف المدرسة.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (٣) "تثني زميلاتي في العمل على ما أنجزه من مهام" بمتوسط حسابي (٤، ١٩)، وانحراف معياري (٠، ٧٦)، وبدرجة تقدير عالية. وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك العاملات بالمدرسة - بصرف النظر عن تنوع مهامهن - للدور المهم للقائدة في المدرسة، وقد يكون مرد هذه النتيجة لطبيعة نمط القيادة الديمقراطي لغالبية قائدات المدارس، وإلى العلاقات الطبيعية والصحيحة بين قائدة المدرسة والمعلمات.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (١)، ونصها "تتبعك المهام المنوطة بي على ما أتخذ من قرارات"، بمتوسط حسابي (٣، ٩٧)، وانحراف معياري (٠، ٨٤)، وبدرجة تقدير عالية. وتعزى هذه النتيجة إلى تأثير مهام القائدة وضغط العمل على عملية اتخاذ القرارات لديها.

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٥)، ونصها "يؤثر أدائي في العمل على أداء المرؤوسات" بمتوسط حسابي (٣، ٩٧)، وانحراف معياري (٠، ٩٤)، وبدرجة تقدير عالية. وتعزى هذه النتيجة إلى شعور الموظفات في المدرسة بأهمية دور ومهام قائدة المدرسة، فمخرجات وظيفية القائدة تشكل مدخلاً لوظائف ومهام بقية العاملات في المدرسة، وقراراتها تحدد اتجاه سير العمل في المدرسة.

كما جاءت العبارة رقم (٤) "يشركني رؤسائي في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣، ٧٦)، وانحراف معياري (٠، ٨٩)، وبدرجة تقدير عالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في إدارة التعليم يقدرّون عمل القائدات في المدارس، ويؤمنون بأهمية مهامهن وبدرجة عالية، ويؤمنون بقدرة القائدة على اتخاذ القرار المناسب للبيئة المدرسية بما لديها من مهارات متنوعة، والتي أظهرت نتائج الدراسة أنها جاءت بشكل عام بدرجة عالية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة النبهانية (٢٠١٤)؛ حيث أظهرت أن طبيعة مهام القائدة ذات أهمية لتحقيق أهداف المدرسة وبدرجة مرتفعة، وأظهرت توافقاً مع تقديرات أفراد الدراسة لل فقرات الآتية على الترتيب: "يشعر المعلمون في المدرسة بأهمية المهام التي أقوم بها" جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تقديراتهم على العبارة "تؤثر مهامي بشكل واضح على مهام الآخرين" جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، وكذلك اتفقت معها في تقديرات أفراد الدراسة للعبارة "يثق الموجهون الإداريون في آرائ وأفكاري" بدرجة مرتفعة. واتفقت أيضاً مع دراسة جرادات (٢٠٠٨)؛ حيث جاء بُعد أهمية المهام بتقدير عال، وكان أكثر عناصر الإثراء الوظيفي توافراً.

وجاءت هذه النتائج مختلفة مع دراسة مرشد (٢٠١١)؛ التي أظهرت أن الدرجة الكلية لبعد أهمية المهام كانت بدرجة متوسطة، وأن عبارة "أن طبيعة عملي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة" جاءت بالمرتبة الأولى، تلتها عبارة "يشعري زملائي بأهمية العمل الذي أقوم به"، تلتها الفقرة "هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي أقوم بها".

نتائج إجابة السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (الاستقلالية)؟

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد الإثراء الوظيفي "الاستقلالية" من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٥) عبارات.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات على فقرات بعد الاستقلالية مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٥)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	أتمتع بقدر كاف من الحرية في أداء المهام المنوطة بي.	٥٤ ، ٣	٠ ، ٨	عالية	١
٣	يتم تمكيني من بعض صلاحيات رؤسائي في العمل.	٤١ ، ٣	٠ ، ٩٩	عالية	٢
٢	أأخذ كثيراً من القرارات دون الرجوع لرؤسائي المباشرين.	٣٥ ، ٣	٠ ، ٨	متوسطة	٣
٥	أحدد أولويات العمل بصورة منفردة.	٩٣ ، ٢	٠ ، ٢٠	متوسطة	٤

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٤	أقيم أداء مرؤوساتي وفق تقديري الشخصي.	٨٣، ٢	٣٤، ١	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لبعء الاستقلالية	٢١، ٣	٧١، ٠	متوسطة	

تُشير النتائج في الجدول (١٠) إلى أن واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بعد "الاستقلالية" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣، ٢١)، وانحراف معياري (٠، ٧١)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (٢، ٨٣-٣، ٥٤)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠، ٩٩)، (١، ٣٤)، وجاءت جميعها بدرجة بين العالية والمتوسطة.

وحلت العبارة رقم(١) "أتمتع بقدر كاف من الحرية في أداء المهام المنوطة بي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(٣، ٥٤)، وانحراف معياري(١، ٠٨)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود درجة مقبولة من الحرية في أداء القائدة لمهامها.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم(٣) "يتم تمكيني من بعض صلاحيات رؤسائي في العمل" بمتوسط حسابي(٣، ٤١)، وانحراف معياري(٠، ٩٩)، وبدرجة تقدير عالية. وتدل هذه النتيجة على إدراك إدارة التعليم وإيمانها بأن توفير الحرية وتفويض جزء من الصلاحيات من محركات الإبداع، فبالرغم من أن النظام المتبع هو النظام المركزي في صنع القرارات، إلا أنه يتم منح بعض الصلاحيات لقائدات المدارس، وخصوصاً في مستجدات الأعمال أو الظروف الطارئة، فمنح القائدة الحرية في اتخاذ القرارات يعتبر من الأمور التي تشبع حاجتها إلى التقدير، وتحقيق الذات، فهي من المحفزات الأساسية للرضا الوظيفي.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة(٢) "أأخذ كثيراً من القرارات دون الرجوع لرؤسائي المباشرين" بمتوسط حسابي(٣، ٣٥)، وانحراف معياري(١، ٠٨)، وبدرجة تقدير متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل القائدة من وجهة نظر أفراد الدراسة تسمح باتخاذ قرارات متعددة وبشكل مستقل؛ مما يعكس أسلوب تفويض الصلاحيات الذي يعد من العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي، والذي يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا على مستوى أداء الموظفين، تتمثل في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة، وكذلك تحقيق مجموعة من المزايا المتعلقة بدرجة رضا الموظفين؛ تتمثل في انخفاض معدل الغياب.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، وجاءت أيضاً بدرجة تقدير متوسطة؛ فقد حلت عبارة رقم (٥) "أحدد أولويات العمل بصورة منفردة" بمتوسط حسابي (٢، ٩٣)، وانحراف معياري (١، ٢٠) - في الترتيب الرابع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة. وتدل هذه النتيجة على وجود بعض القيود على عمل القائدة.

وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة (٤) "أقيم أداء مرؤوساتي وفق تقديري الشخصي" بمتوسط حسابي (٢، ٨٣)، وانحراف معياري (١، ٣٤)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى تمتع القائدات بدرجة مقبولة من الموضوعية.

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة جردات (٢٠٠٨)؛ حيث أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لبعدها الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وأن تقديراتهم للوجود استقلالية في أداء المهام جاء بالمرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "يتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام" وبدرجة متوسطة، تلتها العبارة "تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي" وبدرجة متوسطة.

كما جاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة هياجنة (٢٠٠٨)؛ حيث أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لبعدها الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة عالية بخلاف الدراسة الحالية، التي أظهرت أن درجة تحقق بعد الاستقلالية في عمل قائدات المدارس جاء بدرجة متوسطة.

كذلك اختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠٠٩)؛ حيث أظهرت أن درجة تحقق بعد الاستقلالية لدى العاملين في أمانة محافظة جدة كانت بدرجة عالية. وربما يعزى الاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات إلى خصوصية مجال التعليم، والذي يختلف عن مجالات الصحة، أو الصناعة، أو التجارة، في أنه يحتاج إلى تقييد بعض الصلاحيات بما يتماشى مع الأهداف العامة للتربية في الدولة، والتي لا تخضع للأهواء والاجتهادات الشخصية بأي حال من الأحوال.

نتائج إجابة السؤال الخامس الذي نص على ما يلي: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك في بعد (التغذية الراجعة)؟

يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات القائدات على كل فقرة من فقرات بعد الإثراء الوظيفي "التغذية الراجعة" من وجهة نظر قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، وقد تم قياسه بالاعتماد على (٦) عبارات.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابة القائدات على فقرات بُعد التغذية الراجعة مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن=١١٥)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٢	أحرص على تقييمي الذاتي لأدائي.	٤٠ ، ٤	٦٠ ، ٠	عالية جداً	١
٦	أحرص على تقييم أولياء الأمور لأدائي.	٠٣ ، ٤	٧٨ ، ٠	عالية	٢
٣	يتاح لي الاطلاع على تقييم رؤسائي لأدائي.	٠٣ ، ٤	٩٠ ، ٠	عالية	٣
١	تقدر مرؤوساتي ما أبذله من جهد في العمل.	٠٢ ، ٤	٨٧ ، ٠	عالية	٤
٤	يناقشني رؤسائي لمعالجة جوانب القصور في أدائي.	٩٢ ، ٣	٨٨ ، ٠	عالية	٥
٥	يدعم رؤسائي جوانب القوة في أدائي.	٨٣ ، ٣	٩٤ ، ٠	عالية	٦
	الدرجة الكلية لبعد التغذية الراجعة	٠٤ ، ٤	٦٠ ، ٠	عالية	

تُشير النتائج في الجدول (١١) إلى أن درجة واقع الإثراء الوظيفي المقدر من خلال فقرات بُعد "التغذية الراجعة" من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاءت بشكل عام بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٤، ٠٤)، وانحراف معياري (٠، ٦٠)، كما يلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢، ٨٣-٤، ٤٠)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠، ٦٠)، و(٠، ٩٤)، وجاءت جميعها بدرجة عالية، باستثناء الفقرة (٢)، التي جاءت بدرجة عالية جداً.

وحلت العبارة رقم (٢) "أحرص على تقييمي الذاتي لأدائي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤، ٤٠)، وانحراف معياري (٠، ٦٠)، وبدرجة تقدير عالية جداً. وتعزى هذه النتيجة إلى حرص القائدات على تقييم أنفسهن المتمثل في تضمين بعد التقييم الذاتي في خطة عمل القائدة المعدة مسبقاً، وهذا يعكس رغبتهن في مراقبة أدائهن بهدف تنميته وتحسينه وتطويره.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم(٦)، ونصها: "أحرص على تقييم أولياء الأمور لأدائي"، بمتوسط حسابي(٤، ٠٣)، وانحراف معياري(٠، ٧٨)، وبدرجة تقدير عالية. وتعزى هذه النتيجة إلى حرص القائدة على تقييم أدائها من مصدر خارجي، وهم أولياء أمور الطالبات باعتبار الطالبات المخرج الرئيس للنظام التربوي.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٣) ونصها: "يتاح لي الاطلاع على تقييم رؤسائي لأدائي" بمتوسط حسابي (٤، ٠٣)، وانحراف معياري (٠، ٩٠)، وبدرجة تقدير عالية، ويعزى ذلك إلى إدراك المسؤولين التربويين في إدارة تعليم تبوك للهدف من إجراء عملية التقييم؛ ذلك أن إطلاع القائدات على نتائج تقييمهن يشعرهن بالاطمئنان من ناحية، ويساعدهن على الوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء من ناحية أخرى.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، وجاءت أيضاً بدرجة تقدير عالية؛ فقد حلت عبارة رقم (٤) "يناقشني رؤسائي لمعالجة جوانب القصور في أدائي" بمتوسط حسابي(٣، ٩٢)، وانحراف معياري (٠، ٨٨) - في الترتيب الخامس وقيل الأخير، وبدرجة تقدير عالية. وتفسر هذه النتيجة من خلال النتيجة السابقة؛ فاطلاع القائدة على نتائج تقييم أدائها يحفز عملية النقاش حول جوانب القصور لتلافي نقاط الضعف.

وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة رقم (٥) "يدعم رؤسائي جوانب القوة في أدائي" بمتوسط حسابي (٣، ٨٣)، وانحراف معياري(٠، ٩٤)، وبدرجة تقدير عالية. وتعزى هذه النتيجة رغم ترتيبها الأخير إلى أن القائدات يشعرن بدعم المسؤولين في إدارة التعليم لجوانب القوة في أدائهن، وهذا منطقي؛ فاطلاع القائدات على نتائج التقييم وإدارة النقاش حول جوانب القوة والقصور سيؤدي إلى تعزيز نقاط القوة. ويمكن تفسير ذلك بأن تقييم أداء القائدات لم يكن لمجرد نقد عملهن بقدر ما كان لمساعدتهن على تحسين وتطوير أدائهن.

جاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة النبهانية(٢٠١٤)؛ حيث أظهرت - فيما يتعلق ببعد التغذية الراجعة - أن قادة المدارس لديهم القدرة على تقييم أدائهم ذاتياً، وبدرجة تقدير مرتفعة، وبالمرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة أيضاً عبارة "يتم تقييم أدائي لمهامي ضمن نطاق تقييم الأداء المدرسي بشكل عام"، وجاءت تقديراتهم كذلك مرتفعة على عبارة "تتاح لي الفرصة لمعرفة مدى أدائي لمهامي"، وتلتها عبارة "يثني المشرفون الإداريون على أدائي عندما أجيد تأديته وبشكل مستمر" بدرجة تقدير مرتفعة.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع نتائج دراسة جرادات (٢٠٠٨)؛ حيث أظهرت أن درجة ممارسة بعد التغذية الراجعة جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز مؤشرات هذا البعد على

الترتيب: تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها، تقدم لي المؤسسة المعلومات التي تخص وظيفتي، يقدم لي زملائي تغذية راجعة عن مستوى أدائي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مرشد (٢٠١١)؛ حيث أظهرت أن ٥٦، ٧% من أفراد الدراسة يرون أنه متاح لهم فرصة الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم، وأن ٣٦، ٥% من أفراد الدراسة يرون أن زملائهم يقدمون لهم تغذية راجعة حول أدائهم.

كذلك اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهياجنة (٢٠٠٨)؛ حيث أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لبعدهم التغذية الراجعة جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، وأن أبرز مؤشرات هذا البعد على الترتيب: "يزودني عملي بمعلومات عن المستفيدين حول أدائي للمهام، تتوافر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي، يوفر رئيسي المباشر الفرصة للتعرف على مدى أدائي".

نتائج إجابة السؤال السادس الذي نص على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (نوع المبنى، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟"

أولاً: بالسنة لمتغير نوع المبنى:

للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدارس التعليم العام تبعاً لمتغير نوع المبنى، تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجدول (١٢) يبين ذلك:

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت)، وذلك تبعاً لاستجابات القائدات على محور واقع الإثراء الوظيفي وأبعاده الخمسة (تنوع المهارات - تحديد المهمة - أهمية المهام - الاستقلالية - التغذية الراجعة) تبعاً لمتغير نوع المبنى (حكومي، مستأجر)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
٧٢٧ ، ٠	٣٥٠ ، ٠	١١٣	٦٠٩٨٢ ، ٠	٣١٢٥ ، ٤	٧٦	حكومي	تنوع المهارات
			٥١٨٤٧ ، ٠	٣٥٢٦ ، ٤	٣٩	مستأجر	
١٤٣ ، ٠	٤٧٣ ، ٠	١١٣	٥٧٩١٤ ، ٠	٠٩٢١ ، ٤	٧٦	حكومي	تحديد المهمات
			٤٧٧٥٧ ، ٠	٩٣٣٣ ، ٣	٣٩	مستأجر	
١١٣ ، ٠	٥٩٥ ، ١	١١٣	٥٠٥٤٣ ، ٠	١٠٢٦ ، ٤	٧٦	حكومي	أهمية المهام
			٥٥٤٧٠ ، ٠	٩٣٨٥ ، ٣	٣٩	مستأجر	
٠٩٥ ، ٠	٦٨٥ ، ١	١١٣	٦٨٥٣٩ ، ٠	٢٨٩٥ ، ٣	٧٦	حكومي	الاستقلالية

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
	مستأجر	٣٩	٠٥٦٤،٣	٧٣٤٠٦،٠٠			
التغذية الراجعة	حكومي	٧٦	٠٨١١،٤	٦٠٠٣٠،٠٠	١١٣	٠١٤،١	٣١٣،٠٠
	مستأجر	٣٩	٩٦١٥،٣	٥٩٦٦١،٠٠			
الإثراء الوظيفي ككل	حكومي	٧٦	٩٧٥٦،٣	٤٢٣١٥،٠٠	١١٣	٥٢٨،١	١٣٠،٠٠
	مستأجر	٣٩	٨٤٨٥،٣	٤٢٠٨٥،٠٠			

يتبين من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) في استجابات القائدات حول واقع الإثراء الوظيفي ككل من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك؛ حيث بلغت قيمة الإحصائي (ت) على النمط القيادي ككل (١)، (٥٢٨)، ودلالاتها الإحصائية (١٣٠، ٠).

كما يُشير الجدول (٢٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) في استجابات القائدات حول أبعاد الإثراء الوظيفي الخمس (تنوع المهارات- تحديد المهمة- أهمية المهام- الاستقلالية- التغذية الراجعة)؛ إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة عند تنوع المهارات (٠، ٣٥٠)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ٧٢٧)، وكانت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد تحديد المهمة (١، ٤٧٣) ودلالاتها الإحصائية (٠، ١٤٣). وكانت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد أهمية المهام (١، ٥٩٥)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ١١٣). وكانت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد الاستقلالية (١، ٦٨٥)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ٠٩٥). وكانت قيمة (ت) المحسوبة عند بعد التغذية الراجعة (١، ٠١٤)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ٣١٣).

ويتضح مما سبق أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن على محور الإثراء الوظيفي وأبعاده الخمسة من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك - تُعزى لمتغير نوع المبنى.

تعكس هذه النتيجة تساوي المدارس ذات المبنى الحكومي والمدارس ذات المبنى المستأجر في واقع عناصر الإثراء الوظيفي من وجهة نظر قائدات المدارس، وتفسر هذه النتيجة بتحقيق المباني المستأجرة للحد الأدنى من شروط اختيار المباني المستأجرة، وهو الحد اللازم لتحقيق الإثراء الوظيفي بعناصره المختلفة (تنوع المهارات، تحديد المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، فالفوارق المحتملة بينهم ترتبط بحجم المبنى، وتوافر الساحات والمرافق الصحية أكثر من ارتباطها بتنوع المهارات، وتحديد مهام القائدة، وعلاقتها مع إدارة التعليم.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

للتعرف على الفروق بين استجابات القائدات (عينة الدراسة) حول تقديرهن لواقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تبعاً لمتغير نوع المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) عوضاً عن اختبار تحليل التباين؛ نظراً لأن حجم العينة في بعض فئات المتغير أقل من (٣٠)، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

الجدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	فئة المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي (٢كا)	الدلالة الإحصائية
تنوع المهارات	أقل من بكالوريوس	١٧	٨٨ ، ٥٦	١٩٠ ، ٣	٢٠٣ ، ٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٩٩ ، ٦٠		
	ماجستير	١٨	٧٨ ، ٤٥		
تحديد المهمات	أقل من بكالوريوس	١٧	٧٤ ، ٥٢	٠٧١ ، ٧	٠٢٩ ، ٠ دالة
	بكالوريوس	٨٠	٩٦ ، ٦٢		
	ماجستير	١٨	٩٢ ، ٤٠		
أهمية المهام	أقل من بكالوريوس	١٧	٨٥ ، ٦٦	٧٨٦ ، ٣	١٥١ ، ٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٨٧ ، ٥٨		
	ماجستير	١٨	٧٨ ، ٤٥		
الاستقلالية	أقل من بكالوريوس	١٧	٧٩ ، ٧٩	٥٧٣ ، ١٠	٠٠٥ ، ٠ دالة
	بكالوريوس	٨٠	٠٢ ، ٥٢		
	ماجستير	١٨	٠٠ ، ٦٤		
التغذية الراجعة	أقل من بكالوريوس	١٧	٢١ ، ٦٧	٠٣٤ ، ٤	١٣٣ ، ٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٩١ ، ٥٨		
	ماجستير	١٨	٢٥ ، ٤٥		
الإثراء الوظيفي ككل	أقل من بكالوريوس	١٧	٥٩ ، ٦٧	٣٧٠ ، ٣	١٨٥ ، ٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٤٣ ، ٥٨		
	ماجستير	١٨	٠٣ ، ٤٧		

يتبين من الجدول (١٣) ما يلي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة على محور الإثراء الوظيفي ككل وعند الأبعاد (تنوع المهارات- أهمية المهام- التغذية الراجعة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة الإحصائي مربع كاي (χ^2) عند بعد تنوع المهارات (٣، ١٩٠)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ٢٠٣)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبلغت قيمة (χ^2) عند بعد أهمية المهام (٣، ٧٨٦)، وبدلالة إحصائية (٠، ١٥١)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبلغت قيمة (χ^2) عند بعد التغذية الراجعة (٤، ٠٣٤)، وبدلالة إحصائية (٠، ١٣٣)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبلغت قيمة (χ^2) عند الإثراء الوظيفي ككل (٣، ٣٧٠)، وبدلالة إحصائية (٠، ١٨٥)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جرادات (٢٠٠٨) ودراسة هياجنة (٢٠٠٨)، ودراسة مرشد (٢٠١١)؛ حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الإثراء الوظيفي ترجع لمتغير المؤهل الدراسي.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة على بعدي (تحديد المهمة-الاستقلالية) من أبعاد الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة الإحصائي مربع كاي (χ^2) عند بعد تحديد المهمة (٧، ٠٧١) ودلالاتها الإحصائية (٠، ٠٢٩)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبلغت قيمة (χ^2) عند بعد الاستقلالية (١٠، ٥٧٣)، وبدلالة إحصائية (٠، ٠٠٥)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ولمعرفة لصالح أي من فئات المؤهل العلمي تعود هذه الفروق عند بعدي (تحديد المهمة- الاستقلالية) تم إجراء اختبار مان وتني بين كل فئتين من فئات المؤهل العلمي، والجدول (١٤) يوضح ذلك:

الجدول (١٤) نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي عند بعدي (تحديد المهمة-الاستقلالية) تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	فئة المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	الدلالة الإحصائية
	أقل من بكالوريوس	١٧	٧٦ ،٤١	٠٠ ،٧١٠	٠٠٠ ،٥٥٧	٢٣٨ ،٠ غير دالة
	بكالوريوس	٨٠	٥٤ ،٥٠	٠٠ ،٤٠٤٣		
تحديد المهمات	أقل من بكالوريوس	١٧	٩٧ ،١٩	٥٠ ،٣٣٩	٥٠٠ ،١١٩	٢٧٣ ،٠ غير دالة
	ماجستير	٨٠	١٤ ،١٦	٥٠ ،٢٩٠		
	بكالوريوس	٨٠	٩٣ ،٥٢	٠٠ ،٤٢٣٤	٠٠٠ ،٤٤٦	٠١١ ،٠ دالة
	ماجستير	١٨	٢٨ ،٣٤	٠٠ ،٦١٧		
	أقل من بكالوريوس	١٧	٠٩ ،٦٨	٥٠ ،١١٥٧	٥٠٠ ،٣٥٥	٠٠٢ ،٠ دالة
	بكالوريوس	٨٠	٩٤ ،٤٤	٣٥٩٥ ،٥٠		
الاستقلالية	ماجستير	١٨	٧١ ،٢٠	٠٠ ،٣٥٢	٠٠٠ ،١٠٧	١٣٤ ،٠ غير دالة
	أقل من بكالوريوس	١٧	٤٤ ،١٥	٢٧٨ ،٠٠		
	بكالوريوس	٨٠	٥٨ ،٤٧	٠٠ ،٣٨٠٦	٠٠٠ ،٥٦٦	١٥٥ ،٠ غير دالة
	ماجستير	١٨	٠٦ ،٥٨	٠٠ ،١٠٤٥		

يتبين من الجدول (١٤) ما يلي:

- ١- أن الفروقات في بعد تحديد المهمات كانت بين القائدات من حملة البكالوريوس وحملة الماجستير فأكثر، ولصالح القائدات من حملة البكالوريوس؛ حيث متوسط رتبهن البالغ (٩٣ ،٥٢) أكبر من متوسط رتب القائدات من حملة الماجستير البالغ (٢٨ ،٣٤).
 - ٢- أن الفروقات في بعد الاستقلالية كانت بين القائدات من حملة المؤهل أقل من البكالوريوس وحملة المؤهل البكالوريوس، ولصالح القائدات من حملة المؤهل (أقل من البكالوريوس)؛ حيث متوسط رتبهن البالغ (٠٩ ،٦٨) أكبر من متوسط رتب القائدات من حملة المؤهل البكالوريوس البالغ (٩٤ ،٤٤).
- تعكس النتائج السابقة أن قائدات المدارس يتفقدن على عناصر الإثراء الوظيفي بشكل عام، وعلى الأبعاد (تنوع المهارات، أهمية المهام، التغذية الراجعة) بصرف النظر

عن مؤهلين علمي، وتعزى هذه النتائج إلى تلقي القائدات عدداً مناسباً من الدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية، والتي منحتهن الأدوات الأساسية لإدارة المدرسة، والمهارات اللازمة، والوعي الكافي بأهمية هذا الدور، وأخيراً القدرة على تقييم أنفسهن ذاتياً، والرغبة في معرفة تقييم المسؤولين وأولياء الأمور - هذي العوامل جميعها قلصت الفوارق بينهن، مما جعل استجاباتهن متقاربة، ويمكن تفسير وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي الأقل فيما يتعلق ببعد تحديد المهام بامتلاك القائدات الحاصلات على درجة البكالوريوس للأدوات الأساسية للقيام بمهامهن وفق خطط محددة تعدها القائدة مسبقاً. وربما كان استيعاب القائدات من حملة الماجستير لهذا البعد أفضل وبالتالي كانت إجاباتهن أصدق. أما بالنسبة للفروق فيما يتعلق ببعد الاستقلالية، والتي كانت لصالح القائدات من حملة المؤهل أقل من بكالوريوس، فتعزى لكون الغالبية العظمى منهن من ذوات الخبرة الطويلة جداً؛ الأمر الذي أكسبهن استقلالية أكثر من غيرهن.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق بين استجابات القائدات (عينة الدراسة) حول تقديرهن لواقع الإثراء الوظيفي، وذلك لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) عوضاً عن اختبار تحليل التباين؛ نظراً لأن حجم العينة في بعض فئات المتغير أقل من (٣٠)، والجدول (١٥) يبين ذلك.

الجدول (١٥) نتائج اختبار كروسكال ويلز لدلالة الفروق بين استجابات القائدات على المحور الأول (واقع الإثراء الوظيفي) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير التابع	فئة المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي (كا ^٢)	الدلالة الإحصائية
تنوع المهارات	أقل من خمس سنوات	١٨	٠٣،٤٤	٦٨٤،٥	٠،٥٨٠،٠ غير دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٧٥،٥٢		
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	١٧،٦٣		
	المجموع	١١٥			
تحديد المهمات	أقل من خمس سنوات	١٨	٩٤،٤٩	٠،٨٩،٥	٠،٧٩٠،٠ غير دالة
	من ٥ سنوات -	٢٤	٠٨،٤٨		

المتغير التابع	فئة المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي (كا ^٢)	الدلالة الإحصائية
	أقل من ١٠ سنوات				
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	٢٥،٦٣		
	المجموع	١١٥			
أهمية المهام	أقل من خمس سنوات	١٨	٠٣،٤٤	٦٨٤،٥	٠،٥٨ غير دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٧٥،٥٢		
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	١٧،٦٣		
	المجموع	١١٥			
الاستقلالية	أقل من خمس سنوات	١٨	٠٨،٦٦	١٠١،٢	٣٥٠،٠٠ غير دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٤	٨٣،٦١		
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	٧٥،٥٤		
	المجموع	١١٥			
التغذية الراجعة	سنة إلى سنتين	١٨	٨٩،٥٢	١٦٥،١	٥٥٨،٠٠ غير دالة
	١٠-١٥ سنة	٢٤	١٩،٥٤		
	أكثر من ١٥ سنة	٧٣	٥١،٦٠		
	المجموع	١١٥			
الإثراء الوظيفي ككل	سنة إلى سنتين	١٨	٢٥،٥٠	١٤٤،٢	٣٤٢،٠٠ غير دالة
	١٠-١٥ سنة	٢٤	٥٦،٥٣		
	أكثر من ١٥ سنة	٧٣	٣٧،٦١		
	المجموع	١١٥			

يتبين من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٥$) بين استجابات قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك على جميع أبعاد المحور الأول (واقع الإثراء الوظيفي)، وعلى المحور ككل؛ حيث بلغت قيمة الإحصائي مربع كاي (كا^٢) عند بعد تنوع المهارات (٥)، (٦٨٤)، ودلالاتها الإحصائية (٠،٥٨)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد تحديد المهمة (٥،٠٨٩)، وبدلالة إحصائية (٠،٠٧٩)، وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد أهمية المهام (٥)، (٦٨٤)، وبدلالة إحصائية (٠،٥٨)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد الاستقلالية (٢، ١٠١)، ودلالاتها الإحصائية (٠، ٣٥٠)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

وبلغت قيمة (كا^٢) عند بعد التغذية الراجعة (١، ١٦٥)، وبدلالة إحصائية (٠، ٥٥٨)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). وبلغت قيمة (كا^٢) عند الإثراء الوظيفي ككل (٢، ١٤٤)، وبدلالة إحصائية (٠، ٣٤٢).

تعكس النتائج السابقة أن قائدات المدارس يتفقدن على توافر عناصر الإثراء الوظيفي بشكل عام، وعلى جميع أبعاده الفرعية، بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري. وتفسر هذه النتائج بسعي وزارة التعليم الدائم لتأهيل قائدات المدارس، وإكسابهن خبرات تتناسب مع احتياجاتهن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هياجنة (٢٠٠٨)، ودراسة جرادات (٢٠٠٨)، ودراسة النبهانية (٢٠١٤)، ودراسة عبد الحميد (٢٠٠٩)؛ حيث أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الإثراء الوظيفي ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة.

التوصيات:

- ١- حث إدارة التعليم في مدينة تبوك على تعزيز مهارات قائدات المدارس، والاستفادة منها في إقامة الدورات التدريبية للقائدات المستجدات في الميدان التربوي.
- ٢- ضرورة الاستفادة من موقع قائدة المدرسة، وإيمان من حولها بأهمية عملها ومهامها، وذلك في جوانب تخدم المجتمع، وتعزز الشراكة المجتمعية.
- ٣- ضرورة توعية إدارة التعليم بأهمية إتاحة الفرصة لقائدات المدارس لممارسة الصلاحيات الموجودة، وتفعيلها على أرض الواقع، وتمكينهن من اتخاذ القرارات بشكل ذاتي، وتخفيف القيود المفروضة عليهن.
- ٤- الاستفادة من تجارب إثراء الوظائف في المنظمات مع الأخذ في الاعتبار اختلاف البيئات والأنظمة.
- ٥- توعية القيادات الإدارية من خلال الاجتماعات الدورية والندوات بالآثار الإيجابية للإثراء الوظيفي.
- ٦- تعزيز النقاط الإيجابية التي أظهرتها الدراسة الحالية.

المقترحات:

- ١- إجراء دراسات مشابهة على مراحل أخرى وبمناطق تعليمية مختلفة؛ للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مجتمعات أخرى.
- ٢- إجراء دراسات تستهدف تقصي أثر نمط القيادة التي تتبناها إدارات التعليم على مستوى الإثراء الوظيفي للقائدات التربويات.
- ٣- إجراء دراسات على الإثراء الوظيفي، وربطه بمتغيرات كفعالية الأداء، والدافعية، والتمكين، والتعلم التنظيمي.

المراجع

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
٢. أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. عمان. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٣. أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية (د ن).
٤. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٥. برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠٨). الإدارة أساسيات: إدارة الأعمال. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
٦. البطش وليد؛ وأبو زينة، فريد (٢٠٠٧). مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٧. البلادي، صالح مطير (٢٠١٠). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
٨. جرادات، نور أحمد (٢٠٠٨). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسات اتجاهات العاملين في المؤسسات المستقلة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية.
٩. الجمل، سمير سليمان (٢٠١٤). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. م. ٣٢٤. ص ١٥٨.
١٠. حريم، حسين محمد (٢٠٠٦). الإدارة الحديثة: النظريات _العمليات الإدارية ووظائف المنظمة. عمان. دار ومكتبة الحامد للنشر.
١١. الحيدر، عبد المحسن؛ وبن طالب، إبراهيم (٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة. بدون دار نشر.

١٢. الديب، عبد السلام عمار (٢٠٠٧). 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.
١٣. الراسبي، سعيدة علي سالم (٢٠٠٧). تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
١٤. السيد، محمود محمد (٢٠٠٨). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي. رسالة دكتوراه. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ص ٤٢٨-٥٠٩.
١٥. شاهين، نرمين كمال (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. كلية التربية.
١٦. الشرايدة، سالم (٢٠١٠). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان.
١٧. شهاب، إبراهيم بدر (١٩٩٨). معجم المصطلحات الإدارية العامة. عمان. دار البشير.
١٨. طه، طارق (٢٠٠٧). إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
١٩. طويل، كريمة (٢٠٠٨). الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. رسالة ماجستير غير منشورة في علم نفس العمل والتنظيم. جامعة الجزائر.
٢٠. عباس، سهيلة؛ والزالمي، علي (٢٠٠٦). الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء. مجلة العلوم الإنسانية. السنة الرابعة. ٣١٤
٢١. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان. ص: ١٧٦-١٧٨
٢٢. عبد الرحيم، عاطف جابر طه (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية. الإسكندرية.

٢٣. عبد الرحمن، محمد عبد الحميد (٢٠١١). الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات. ليبيا. دار الكتب الوطنية.
٢٤. عبد الوهاب، علي (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية. الأمم المتحدة. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. بيروت ١-٣ تموز /يوليو.
٢٥. عبيدان، سهيل أحمد (٢٠٠٧). القيثارة أساسيات: نظريات، مفاهيم، إريد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
٢٦. العتيبي، سعد بن عجمي (٢٠٠٩). 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
٢٧. العريني، عبد العزيز عبدالله (٢٠٠٤) الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
٢٨. العلق، بشير (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة. عمان. دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
٢٩. العميان، محمود سلمان (٢٠١٠م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط ٥. دار وائل للنشر. الأردن.
٣٠. العنزي، عطا الله فاحس راضي (٢٠٠٢). العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة. كلية التربية.
٣١. عويضة، إيهاب (٢٠٠٨). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. كلية التربية.
٣٢. عياد، خالد محمود فهمي (٢٠١٣م). اختبار أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري بالكليات العاملة في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر. مج ٣٧. ع ٣، ص ١٠٧-١٤١.

٣٣. الغيلاني، ريم خميس (٢٠١٠). دور الإثراء الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العمالية الهندية للسجاد بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية والمالية. الجامعة الخليجية، البحرين.
٣٤. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان.
٣٥. اللوزي، موسى (٢٠٠٢). التنظيم وإجراءات العمل. عمان. دار وائل للنشر.
٣٦. المدلج، عبد الله عبد المحسن (٢٠٠٣). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية.
٣٧. المرسي، إيمان (٢٠٠٥). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. جمهورية مصر العربية.
٣٨. مرشد، أشواق عبد الرسول (٢٠١١). الإثراء الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطوير العلمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية والمالية. الجامعة الخليجية. البحرين.
٣٩. مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ للنشر. الرياض
٤٠. النبهانية، عائدة بنت عماني (٢٠١٤). دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية والدراسات الإنسانية. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى. سلطنة عمان.
٤١. نصر الله، حنا (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران.
٤٢. النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨). الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر. عمان.
٤٣. هياجنة، عامر فيصل (٢٠٠٨). دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. إربد. الأردن.
٤٤. الوديناني، محمد معيض (٢٠١٤). اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام

السعودي. أطروحة دكتوراه. دراسات العلوم التربوية. مجلد ٤١. ع ٢. ص ص ٨٦٢-٨٨٠.

٤٥. وزارة التعليم (٢٠١٥). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض.

46. A Correlation Study from Pakistan ،Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review ،Vol. 1 ،No. 9 ،145-165.
47. 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 ،Vol. 3 NO. 3، PP. 19-26.
48. Azeez ،R and Abimbola ،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. Vol. 6 NO. 1 ،PP. 89-104.
49. Claude Levy ،Leboyer(2006) ،La Motivation Ou Travail: Model Strategies edition organization. Paris. PP: 41 -42
50. Cummings ،Barton and Worley ،Ted (2004) ،A Guide To Job Enrichment and Redesign. Behavioral Science ،17(2)
51. Daft L. R(2005). Leadership Experinence. 3rd edition
52. Finn,C,P (2001). Autonomy: an important for nurses job satisfaction. International Journal of Nursing studies.
53. Kotler. P and Armstrong. G(2008)Principles Of Marketing. 11th
54. Kreitner ،Robert ،and Kinicki ،Angelo (2010). Organizational behavior ،9th ed. New York: McGraw-Hill
55. Kunle ،Y. Aduku ،B and 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 ،Vol. 10 NO. 4 ،PP. 360-366.

56. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South- West Nigeria ،Journal of Arts ،Science & Commerce ،Vol. 6 NO. 4، PP. 67-77.
57. Masoudi ،I; Nazari ،A. and Raadabadi ،M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses ،Asian Social Science ، Vol. 11 ،No. 18 ،PP. 108-115.
58. Mione ،Peter ،(2005) ،Job Enrichment ،Science Direct ،16 (2) ،250-274.
59. Ribbense ،M. (2002). Sources of Satisfaction for Teacher Leader.
60. Robbins ،Stephen P. ،& Judge ،Timothy A. (2011). Organizational behavior ،Boston: Pearson Behaviour. 4th edition ،Delhi ،Rai Co. (p)LTD.
61. Salau ،O; Adeniji ،A ،and Oyewunmi ،A. (2014). Relationship between Elements of Job Enrichment and Organization Performance among the Non Academic Staff in Nigeria Public Universities ،Management & Marketing ،Vol. 12 NO. 2 ،PP. 173-189.
62. Saleem ،S; Shaheen ،W. and Saleem ،R. (2012). The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on employee Satisfaction Keeping employee Performance as Intervening Variable:
63. Singh,B (2000). Organization Theory and Behaviour. 4th edition ،Delhi ،Rai Co. (p)LTD. .
64. Sudhakar ،G. P. (2012). Organizational behavior: new perspectives ،New Delhi: Icfai University Press.
65. Vijay ،M. and 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 ،Vol (6) ،No. (1), PP. 252-260. Canada,South-western.