



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

تطوير الإثراء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد

محمد كرم محمد بدوي

إشراف

الدكتورة

نعمة منور محسب خاطر

مدرس بقسم أصول التربية

بكلية التربية جامعة مدينة السادات

الأستاذ الدكتور

أبو بكر أحمد صديق جلال

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة

بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، ووكيل كلية

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

مقدمة

ينبغي التركيز على المعلمين والمعلمات الذين يمثلون أحد المرتكزات الأساسية في تطوير عملية التعليم والتعلم، ويكون هذا التركيز من خلال تلبية احتياجاتهم الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة والظروف والإمكانات المادية والمعنوية التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لا سيما من خلال عملية الاثراء الوظيفي.

وحيث أن عملية التعليم والتعلم ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، ولا تستطيع الأمم النهوض والتقدم وتطوير ذاتها إلا إذا اتخذت من التربية والتعليم وسيلة واستراتيجية مهمة في مواجهة التحديات والصعوبات الناجمة عن التطورات السريعة والمتلاحقة، في الوقت الراهن وتأهيل قيم هذا التقدم والتطور في حياة الأفراد، بشكل يساعد على تنمية شخصياتهم، ويمكنهم من النمو بشكل متوازن للعب الأدوار الفاعلة في بناء المجتمع وبالتالي النهوض بالدول مستقبلاً^(١).

كما أن العملية التعليمية عملية مستمرة لا تقاس جودتها وامتيازاتها بمعايير مستمدة من داخل العملية التعليمية ذاتها فقط، لكنها تقاس أيضاً بمعايير تتعلق بفائدتها وفعاليتها ومدى تناسبها مع الحاجات المتغيرة للطلبة والمعلمين معاً، فالطلبة هم محور العملية التعليمية، والمعلمون هم أصحاب رسالة يهتمون بإعداد جيل جديد، وليؤدوا هذه الرسالة بكفاءة واقتدار لا بد أن يمتلكوا مجموعة من المهارات الأساسية تساعدهم على أحداث تغييرات في سلوكيات المتعلمين.

وهذا يتطلب تطوير القدرات والمهارات والمؤهلات الأكاديمية والتربوية للمعلمين إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي عن مهنتهم بعملية الاثراء الوظيفي والذي ينعكس على حماسهم ودافعيتهم وعلاقتهم بطلبتهم^(٢).

ونظراً لأن طبيعة الوظيفة التي يمارسها المعلم داخل المؤسسة تمثل إشكالية رئيسية في دورة العمل، فإن نجاح العمل بهذه المؤسسات أو تلك يعتمد في الأساس على مستوى الدافعية لدى المعلمين والمعلمات،

(١) صلاح سمار الجابري (٢٠٠٩)، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ١٠.

(٢) كفاح العابد (٢٠١٢)، دور الإدارة المدرسية في تفعيل عملية النمو المهني لمعلمي الإدارة المعلوماتية في محافظة جرش،

رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص ٢٢.

ومن ثم مستوى الرضا المهني عن وظائفهم، وفي هذا المجال جاءت المحاولات المستمرة لتحسين جودة مناخ العمل في أي مؤسسة من خلال تحسين نظام الحوافز، وتطوير عمليات التواصل الإنساني في سعي دائم لتحقيق الرضا المهني للعاملين، وزيادة الدافعية، ورفع مستوى الإنتاجية بين العاملين في هذه المؤسسة من خلال عملية الإثراء الوظيفي.

وفي ظل مظاهر التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المؤسسات التعليمية ومنها (المدرسة) التي تسعى للتطور والنمو أن تقف مكتوفة اليدين، وإن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير، أو المحافظة على الوضع الراهن فيها، بل يتوجب على المديرين والعاملين داخل المدارس السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، من خلال الجهود الواعية والمتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من التكيف مع هذه المتغيرات، وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها.

لذا 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.

وظهر مدخل الإثراء المهني في محاولة لإعادة تصميم الوظائف بما يسهم في تحقيق التوافق بين الفرد العامل ومتطلبات الوظيفة ومحتوى مهاراتها، وذلك من خلال تحديد خصائص ومتطلبات الوظيفة وواجبات الفرد فيها مع العمل على إيجاد التوازن بين متطلبات تأدية مهام العمل بفعالية ومهارات القائم على هذا العمل، وذلك في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ك (اليابان - ماليزيا - ألمانيا - فنلندا).

ويعد التطوير التنظيمي نشاطاً من الأنشطة التي تهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث

بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، وتطوير نفسها^(١).

وهناك مجموعة من العوامل التي 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، وارتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية تستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على أسباب الانخفاض وذلك من خلال قياس مدى تأثير عملية الإثراء الوظيفي.

ويرى الباحث أن الإثراء الوظيفي أسلوب فعال للإستثمار في طاقات المعلمين لتحقيق إنتاجية تعليمية أكبر وإنجاز أكبر في العملية التعليمية وذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي أيضا، وكذلك الإستفادة من هذه الطاقات البشرية في كافة المستويات لنكشف عن إبداعات الموظفين ومواهبهم وقدراتهم الكامنة وبالتالي الفروق الفردية بين الموظفين في المؤسسة الواحدة ومن ثم التنافسية بينهما ليقدّم كلاً منهما أفضل ما عنده ويستغل كل إمكانياته ، فيصّب ذلك في صالح العملية التعليمية وصالح المتلقين وبالتالي في صالح المؤسسة التعليمية .

وبدونها قد يدفع العاملين إلى العمل الروتيني الممل والرتابة المتكررة وجهد عقلي مرتفع، وليس هناك مساحة للتفكير والإبداع مع الحد من تفاعله الاجتماعي وإغفال حاجات الفرد لتنمية قدراته وتحقيق ذاته في العمل^(٢).

وهكذا يمكن القول بأن الإثراء الوظيفي يسعى إلى تطوير مفهوم التوسع المهني، أي زيادة كل من نطاق الوظيفة وعمق الوظيفة من خلال الاهتمام ببناء عوامل الدافعية حيث ، وعوامل الوقاية لفردريك

(١) ماهر أحمد (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ص ١٥.

(٢) محمد بن معيض بن جويعد الوديناني (٢٠١٤)، اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو إستخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي، مجلة دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٤١، ع ٢٤، ص ٨٦٣.

هيرزبرج (fredrick herzberg) تعد نظريته هي الأساس العلمي الذي يقوم عليه مدخل الإثراء الوظيفي في إعادة تصميم الوظائف^(١).

متطلبات (منطلقات الدراسة): ويمكن توضيح أبرزها في:

١. قلة وعي المديرين بأهمية المهام التي يقومون بها: ويظهر ذلك في ضعف تشجيع المديرين للعاملين على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني، وقلة حرص المديرين على إشباع احتياجات ورغبات العاملين لتطوير أدائهم^(٢).
٢. ضعف تحديد المديرين للمهام التي يقومون بها: ويظهر ذلك في وجود تضارب في المهام التي تقوم بها القيادة في مدارس التعليم الأساسي مع عدم اهتمام المدير بمرحلة التعليم الابتدائي بتطبيق معايير الجودة في المدرسة^(٣)، وقلة الاتصال بين المدرسة والمستويات الإدارية الأخرى، وقلة برامج التنمية المهنية للقيادة المدرسية^(٤).
٣. قلة قيام المديرين بتنوع الأساليب التي يتبعونها في أداء المهام: ويظهر ذلك في ما بينته بعض الدراسات السابقة من ضعف اشراك المديرين للعاملين في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة^(٥)، وضعف تواصلهم مع ولي أمر الطالب عامة والمعاق خاصة، وضعف متابعتهم لمشكلات الطلاب عامة والمعاقين خاصة^(٦).

(١) إيمان نصر المرسي (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، ص ٤٨.

(٢) هبة الله أحمد ألهم، منى شعبان عثمان (٢٠١٤). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية، ٣ع، ٣، ص ص ٢٣١-٢٣٢.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، جمال محمد أبو الوفا، هناء جودة إسماعيل السيد (٢٠١٤). آليات وإجراءات تأهيل المدارس المصرية للجودة و الاعتماد، مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج ٢٥، ع ٩٩، ص ٤٠٧.

(٤) علاء محمد عبد العظيم ابراهيم (٢٠١٨). مشكلات التعليم الاساسي بمدارس محافظة جنوب سيناء "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية جامعة الازهر، ص ١١٤.

(٥) هبة الله أحمد ألهم، منى شعبان عثمان، مرجع سابق، ص ص ٢٣١-٢٣٢.

(٦) حنان حسن سليمان (٢٠٠٩). أدوار ومشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر في تحقيق الدمج الشامل للمعاقين: دراسة مستقبلية، مجلة التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٢، ع ٢٥، ص ٥١.

٤. ضعف استقلالية مدير المدرسة في أدائه لمهامه: ويظهر ذلك في ما بينته بعض الدراسات السابقة من عدم وجود بند مالي للصرف على بعض البرامج بالمدارس مثل برنامج الجودة حيث أن مرحلة نشر ثقافة الجودة تحتاج إلى ندوات ومؤتمرات، أيضاً ما زال العمل المدرسي يحتاج إلى المزيد من التشريعات التي تسمح بمرونة في إدراته وتسمح للمديرين بتطبيق ما يحقق معايير الاعتماد^(١).

٥. قلة اعتماد المديرين على التغذية الراجعة: ويظهر ذلك في ما بينته بعض الدراسات السابقة من ندرة استفادة المديرين من الخبرات السابقة في تطوير الرؤية الموضوعية لمستقبل المدرسة، وقلة قيام المديرين بمكافأة العاملين ذو الانجازات المتميزة معنوياً ومادياً^(٢)، كما أن أساليب الرقابة الإدارية، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء، وتلك التي يتطلع إليها المواطنون المستفيدون من خدمات هذه المدارس^(٣).

مشكلة البحث :

وعليه فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مستوى الأثر الوظيفي لدى مديري

مدارس التعليم الاساسي في ضوء خبرات بعض الدول؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات هي:-

تساؤلات الدراسة

- ١- ما الإطار المفاهيمي للإثراء الوظيفي؟
- ٢- ما الإتجاهات المعاصرة نحو الإثراء الوظيفي لمدراء المدارس ؟
- ٣- ما واقع الأثر الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الجيزة؟
- ٤- ما خبرات بعض الدول الأجنبية التي تناولت تطوير الإثراء الوظيفي فى التعليم؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطوير الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للإثراء الوظيفي.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، جمال محمد أبو الوفا، هناء جودة إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص ٤٠٧.

(٢) هبة الله أحمد ألهم، منى شعبان عثمان، مرجع سابق، ص ص ٢٣١ - ٢٣٢.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، جمال محمد أبو الوفا، هناء جودة إسماعيل السيد (٢٠١٤)، مرجع سابق، ص ٤٠٧.

٢. التعرف على الاتجاهات المعاصرة في الإثراء الوظيفي لمدرء المدارس.
٣. الإيضاح لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة.
٤. الكشف عن واقع خبرات بعض الدول الأجنبية في تناولها لتطوير الإثراء الوظيفي في التعليم.
٥. الخروج بتصور مقترح لتطوير الإثراء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة.

أهمية الدراسة: وتتمثل في:

- ١- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي كمدخل يساعد على تحسين وتطوير العمل للموظفين ورفع كفاءة المنظمة من خلال تحقيق اهدافها واهداف الافراد بمؤسسات التعليم الاساسي الحكومي بجمهورية مصر العربية.
- ٢- أهمية استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي والذي يعد مدخلاً حديثاً يقتضي التعامل معه بكل دقة وشمولية لما يتطلبه من تغيرات شاملة في خصائص مهنة القيادة المدرسية ولما لها من مردود معنوي إيجابي لتحقيق الأهداف التعليمية من جهة، ولتحسين المناخ التنظيمي من جانب آخر.
- ٣- قد تساعدنا نتائج هذه الدراسة في جعل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم يقفون بوضوح على مضامين وحيثيات ما يمكن اتخاذه من قرارات تتعلق بتطوير القيادة المدرسية والنتائج المتوقعة من استخدامات الاساليب الادارية الحديثة في المجال التربوي.

منهج الدراسة: سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: تم الإستعانة في الجزء الميداني والتحليلي بإستبانة تم تصميمها لكي تغطي جوانب الدراسة المتعددة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري ومعلمي المدارس الحكومية والخاصة للتعليم الأساسي بمحافظة الجيزة.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة والذي تألف من (٣٢٩) مديراً، و (٣٨٧) معلماً.

حدود الدراسة: وتتمثل في:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة في تناولها للإثراء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية لمرحلة التعليم الاساسي على الجوانب الخمسة التالية: (تنوع المهام - تحديد او تمييز المهام - اهمية المهام - الاستقلالية - التغذية الراجعة).

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي(2018/2019).

الحدود المكانية: سوف تقتصر الدراسة على بعض مدارس التعليم الاساسي الحكومية بمحافظة الجيزة.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة الجيزة.

مصطلحات الدراسة وتتمثل في:-

الإثراء الوظيفي Job Enrichment : يعرف الإثراء الوظيفي بأنه عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد، والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته^(١).

كما رأى أن مصطلح الإثراء في الوظيفة يعني تصميم الوظيفة بحيث تشمل علي قدر مناسب من التنوع في المهام والأنشطة والمسئولية في العمل وتقيوض سلطات أعلى لشاغل الوظيفة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام وظيفته اعتماداً علي نفسه^(٢).

وفي دراسة النبهانية، يشير المفهوم إلى الأعمال المرتبطة باضافة وسائل وطرق جديدة لتحسين أداء الوظيفة والرضا الوظيفي لشاغلها، على انه استراتيجية تصميم عمل ذي اهمية لتعزيز الفعالية، ويتمثل في زيادة مسئولية الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرارات^(٣).

¹ رامي جمال أندراوس وآخرون (٢٠٠٨)، "الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث"، ص ٦١.

² المرجع السابق، ص ٥.

³ عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية (٢٠١٤)، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، ص ١٥.

فالإثراء في الوظيفة يعرف بأنه زيادة تحديات العمل أو إضافة مسؤوليات وصلاحيات تمنح الوظيفة تقديراً واحتراماً أكبر لها^(١).

ومن هذه التعريفات التعريف التالي:

أن مفهوم الإثراء الوظيفي يعود إلى مختلف الطرق لتوسيع وتدوير وتجميع المهام، ويعمل علي زيادة مدى المهام ومهارات المرؤسين وزيادة تحكمهم في طرق أداء الأعمال وتسمى نظرية الإثراء الوظيفي بنظرية خصائص العمل^(٢).

يعرف الباحث الإثراء الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة:- بأنه قيام المدير بتحديد كيفية تنفيذ مهامه الوظيفية من خلال تنوع الأنشطة المكلف بها لتأدية دوره بإستقلالية وحرية وتحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي والسيطرة على وظيفته بمشاركة الأفراد والعاملين مع الرقابة الذاتية لأعماله.

الرضا الوظيفي : job satisfaction : هو إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة الحالية^(٣).

وكما يعرفه عبد الحميد حكيم بأنه : اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة^(٤).

المفهوم الإجرائي للرضا الوظيفي: هو ذلك الاتجاه الايجابي للفرد العامل تجاه ما يقوم به من أعمال وظيفية وما يؤديه من أدوار داخل المؤسسة التي يعمل بها، والذي يتوقف على مشاعره واتجاهه نحو عدد من

^(١) المرجع السابق، ص ١٦.

^(٢) المرجع السابق، ص ٣٢.

^(٣) عبد الحميد بن عبدالمجيد بن عبد الحميد حكيم (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة

من الجنسين: دراسة مقارنة. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة

والمعرفة، ع ٩٤، ص ٣.

^(٤) المرجع السابق، ص ٣.

العناصر التي قد تتباين من مؤسسة لأخرى ومن دولة لأخرى، كالتقدير المعنوي ، التقدير المادي، مراعاة المسائل الشخصية، ضغوط العمل، المهام الإضافية وغيرها (على سبيل المثال)، وهذه العناصر أيضاً تتأثر بصفات الفرد الشخصية والتي تختلف من عامل لآخر أيضاً.

الأداء: هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وابعاء وظائفهم، وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد او مجموعة من الافراد في مؤسسة^(١).

وهو سلوك الموظف أثناء تأديته مهام محددة ومكلف بها من قبل المنظمة^(٢).

يعرف ناصر المدرع الأداء بأنه " تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعية وتنوع هذا التحقيق ويمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر النتائج أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج(عمل)"^(٣). المفهوم الإجرائي للأداء:- هو قيام الفرد بتنفيذ مهام عمله المكلف بها وسلوكه في تأدية دوره الوظيفي أثناء عمله وهذا الدور الذي يحقق أهداف المنظمة ككل مع أدوار باقي الأفراد العاملين بالمنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة

وذلك من خلال التعرض للعناصر الآتية:

أولاً: الدراسات العربية

(١) رسالة أشواق عبد الرسول مرشد (٢٠١١)^(٤)، "الإثراء الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي : دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي"

هدفت الرسالة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي بمكوناته وعناصره المختلفة والرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي للتعامل ومعالجة البيانات وإعتمدن على الإستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة نذكر أهمها: هناك علاقة

(١) عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية، مرجع سابق، ص ١٦.

(٢) المرجع السابق، ص ١٦.

(٣) ناصر بن فهيد ناصر المدرع، مرجع سابق، ص ٢٧.

(٤) أشواق عبد الرسول مرشد، عمار عصام والسامرائي (٢٠١١)، الإثراء الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.

طردية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة طردية بين مستوى خبرة العاملين ومستوى الإثراء الوظيفي، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة يأتي نتيجة للإثراء الوظيفي بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الرواتب وفرص الترقية والمكافآت والعلاقات الودية بين زملاء العمل، والإثراء سيؤدي بطبيعة الحال إلى إكتشاف قدرات العاملين الدفينة، وسيؤدي ذلك كله إلى إحساس العاملين بالرضا عن العمل والانتماء الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من العطاء والعمل، كما أوصت بالآتي: قيام المؤسسات بعمل مسح ودراسات لموظفيها والعاملين بها من أجل الحصول على تقييم ذاتي لأنفسهم وللمنظمة بشكل عام من أجل التطوير ومعرفة رجع الصدى وذلك حتى يؤول الإثراء الوظيفي ثماره.

(٢) رسالة عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية (٢٠١٤)^(١)، بعنوان " دور الإثراء الوظيفي في تطوير

أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ودور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي لوصف وسرد ومعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوو مؤهل الدبلوم والمديرين ذوو مؤهل الماجستير على عنصر " أهمية المهام " وذلك لصالح المديرين ذوو مؤهل الدبلوم، وبالضرورة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوو مؤهل البكالوريوس والمديرين ذوو مؤهل الماجستير على نفس العنصر وذلك لصالح المديرين ذوو مؤهل البكالوريوس وذلك يعني أن المديرين ذوو مؤهل الدبلوم والبكالوريوس أكثر إثراءً وظيفياً من المديرين ذوو مؤهل الماجستير وذلك في عنصر "أهمية المهام"، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإثراء الوظيفي للمديرين ذوو مؤهل البكالوريوس والمديرين ذوو مؤهل الماجستير في نفس العنصر وذلك لصالح المديرين ذوو مؤهل البكالوريوس، وعليه فإن المديرين ذوو مؤهل الدبلوم والبكالوريوس أكثر إثراءً وظيفياً من المديرين ذوو مؤهل الماجستير وذلك في محور التغذية الراجعة، ونجد أن نفس النتائج السابقة تنطبق على عناصر الإستقلالية و تنوع المهام وأهمية المهام وتحديد وتمييز المهام، كما أوصلت الدراسة بالآتي: العمل على زيادة وسائل التواصل والاتصال بين المديرين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم من خلال اللقاءات

(١) عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية، مرجع سابق.

والاجتماعات الدورية وتفعيل البوابة التعليمية بينهم، وإعداد برنامج توجيهي للمديرين حول الإثراء الوظيفي ومناقشة العوامل الوظيفية التي تؤدي إلى عدم الإثراء الوظيفي في ضوء نتائج الدراسة وإشراك المديرين في تقديم المقترحات في كيفية التغلب على الصعاب التي يرونها معيقة لعملهم من خلال الدورات والمشاغل والمطويات وضع موضوع التوجيهات والإرشادات للمدراء بشكل ثابت في إصدارات وزارة التربية والتعليم.

(٣) دراسة نشأت محمود أبو حسونة (٢٠١٤)^(١) بعنوان " مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته ببعض المتغيرات "

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي: الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات، الكشف عن قدرة متغيرات الدراسة على التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث: مقياس مستوى الرضا الوظيفي والمطور من قبل أبو حسونة ٢٠١٣، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر أهمها: مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً لدى جميع أفراد متغيرات الدراسة، وأعلى وسط حسابي كان وفق متغير المؤهل العلمي وتحديداً لحملة الدكتوراه، وأدنى وسط حسابي كان وفق متغير التخصص وتحديداً التخصصات العلمية، ومتغير التخصص هو المتغير الوحيد الذي يؤثر وبداًلة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بما يلي: أن يستفيد المسؤولون في وزارة التربية والتعليم في الأردن من نتائج هذه الدراسة وذلك من أجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين العملية التعليمية، إجراء دراسات أخرى مماثلة على عينات مشابهة أو مختلفة بحيث تشمل المعلمون والمعلمات في القطاع الخاص، وإجراء دراسات تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات وبعض المتغيرات الأخرى مثل (مركز الضبط والكفاءة الذاتية المدركة ومفهوم الذات والإكتئاب).

(٤) دراسة كنزة مخلوفي، الحبيب ثابتي (٢٠١٨)^(٢)، بعنوان " الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية "

(١) نشأت محمود أبو حسونة (٢٠١٤). مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة

الدولية للبحث في التربية وعلم النفس، مج. ٢، ع. ٢، جامعة إربد الأهلية، الأردن، ص ص ١٦٥ - ١٨٣.

(٢) كنزة مخلوفي، الحبيب ثابتي (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات

التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، مج ٤، ع ٣، ص ص ٦٤ - ٨٢.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلق أساسي لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، ولتحقيق ذلك قامت الدراسة بتحليل الجانب النظري لكل من الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، وإعداد استبانته تكونت من ٣٢ عبارة موزعة على الأبعاد الأساسية للإثراء الوظيفي معتمدين في ذلك على نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية والتمثلة في: تنوع المهارة، أهمية المهام، تحديد المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية، بالإضافة إلى أبعاد التمكين المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، التحفيز، حرية التصرف، فرق العمل، ثم تم تطبيقها على عينة مكونة من ٤٢ مدير منهم: ١٩ مدرسة ابتدائية، ١٦ متوسطة، ٧ ثانويات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء ومستوى الإثراء الوظيفي تعزى للسنة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(١) دراسة (vijay et al) (٢٠١٥)^(١)، بعنوان الإثراء الوظيفي والأداء الفردي بين الكليات مع إشارة خاصة إلى جامعة خاصة

دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين الاثراء الوظيفي والاداء الفردي، وتم جمع البيانات من عينة (٥٦) عضوا من اعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعات الخاصة، باستخدام الاستبيان وتوصلت الى وجود علاقة بين الاثراء الوظيفي والاداء الفردي.

¹⁾ vijay, v. indradevi, r. (2015). A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university, Mediterranean, **journal of social science**, mcser publishing, rome, Italy, (6)1.

(٢) دراسة (azeez) (٢٠١٦)^(١)، بعنوان "إثراء الوظائف والمواقف المتعلقة بالعمل لدى غير الأكاديميين في جامعات حكومية مختارة في ولاية لاغوس

وهدفت لمعرفة اثر الاثراء الوظيفي على رضا ودافع الموظفين غير الاكاديميين في الجامعات الحكومية في ولاية لاغوس في نيجيريا، وطبقت على عينة عشوائية عددها (١٧٦) من الموظفين من خلال استبيان، وظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية الاثراء الوظيفي على رضا ودافع الموظفين غير الاكاديميين

ثالثاً:التعليق على الدراسات السابقة: لقد أجمعت الدراسات السابقة على الآتي:

- إن موضوع الإثراء الوظيفي موضوع بالغ الأهمية لما له من تأثير فعال على تحسين العمل وزيادة الدافعية للعاملين في كافة الميادين المختلفة.
- الإثراء الوظيفي بكافة عناصره يلعب دور بالغ الأثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الدافعية للعمل وحببه والانجاز والذي يجعل الفرد العامل يحسن من أدائه ويطور منه (تحسين جودة الأداء وتطوير الأداء) و من ثم تحسين المخرجات والإنتاج ومن ثم الوصول لأهداف المنظمة وتحقيقها، وذلك في كافة المؤسسات بصفة عامة، وبصفة أخص في المؤسسة التعليمية (مدارس التعليم الأساسي) محل دراستنا.
- أكدت معظم الدراسات السابقة أهمية الإثراء الوظيفي في كافة المجالات المهنية والتخصصات بما فيها المجال التربوي ومجال الموارد البشرية وذلك بما يحققه الإثراء الوظيفي من عائد ملاحظ على الأفراد العاملين وأدائهم وتحسينه وتطويره وما يحققه من أهداف المنظمة.
- الإثراء الوظيفي يلعب دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال تحقيق وتوافر عناصر الإثراء الوظيفي وتوظيف أساليبه وليس بالضرورة توفير وتنفيذ كافة بنود الإثراء الوظيفي وعناصره إلا أنه من الضروري توافر قدر من عناصره للوصول إلى أبعاد وعناصر تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات وذلك على كافة المستويات الإدارية من العامل والمبتدئ وحتى الوصول للمدير العام.

¹⁾ azeez,r. (2016). Job enrichment and work related attitudes of non academic staff of selected public universities in lagos state, **international journal of human resource studies**, 6(1), pp89-104.

- الإثراء الوظيفي يساهم بشكل أساسي وضروري في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة كانت ومن ثم تطويره لتحقيق الأهداف الإنتاجية أو الإدارية لتماشى ذلك مع تحقيق والوصول إلى الأهداف التنظيمية للمؤسسة والأهداف العامة لها، وذلك بالحرص على تنفيذ وتحقيق عناصر الإثراء الوظيفي للعاملين والموظفين بمختلف المستويات الإدارية للوصول لمستوى عالي من الأداء وجودة عالية ومن ثم الوصول لمرحلة متطورة من الأداء الوظيفي.
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لعناصر الإثراء الوظيفي وأثره الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وأفراد المؤسسة أياً كانت نشاطها، وإن كانت الدراسة الحالية تستهدف مديري مدارس التعليم الأساسي، والدراسات السابقة تتنوع في عيناتها من مديري المدارس لآخرين، إلا أنهم جميعاً يشكلون أفراد عمل في مؤسسة.

الإطار المفاهيمي للإثراء الوظيفي: يمكن تناول ذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم الإثراء الوظيفي

عرف الإثراء الوظيفي بأنه يعني التوسع العمودي في الأعمال، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ارتباط المرءوس بعمله وزيادة ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه^(١).

ويعرفه الباحث بأنه عملية أساسية لاغني عنها في أي منظمة ناجحة وتتضمن عناصر وأدوات فعالة تهدف جميعها لتنظيم العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تجاه أنفسهم وتجاه ما يقومون به من أعمال ومهام منوطون بها، ليتحقق الرضا الوظيفي، ويتحسن الأداء الوظيفي، وبالتالي زيادة الفعالية والإنتاجية التي تحقق أهداف المنظمة.

ثانياً: مميزات الإثراء الوظيفي

من أهم مميزات الإثراء الوظيفي^(١): يجعل العمل به كثير من التحدي والمتعة، ويقلل من نسبة الغياب في العمل وثورات العمل، يساعد على زيادة نسبة الدافعية في العمل من خلال فرص النمو والتقدم،

^(١) شهاب إبراهيم بدر (١٩٩٨)، معجم المصطلحات العامة، دار البشير، عمان، ص ٤٣.

ويعمل على جعل المهام سهلة تعزز وتزيد من مهارات العمال، ويحصل العاملون على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويجعل المشروع التجاري أو أي منظمة تكسب من خلال تحسين النتائج كما ونوعاً مع رضا العاملين.

خامساً: خصائص الإثراء الوظيفي^(٢): تلقي ملاحظات فورية على الأداء ، التعلم المستمر، اختيار منهجية العمل، والتحكم بجدول تنفيذ الأعمال، واكتساب خبرات فريدة، إمكانية التحكم بالموارد ، سلطة الاتصال المباشر.

ثالثاً: أهداف أسلوب الإثراء الوظيفي

يهدف أسلوب الإثراء الوظيفي إلى تحقيق ما يلي^(٣):

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

رابعاً: خطوات تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي^(١):

¹⁾ singh.B.Pandchabra.T.N(2000) **Organization Theory and Behaviour.4th edition, Delhi, Rai Co. (P) LTD,p.209.**

²⁾ Available at:

http://bohoot.blogspot.com/2015/01/blog-post_496.html, at 27/7/2018, 3:15 pm.

^{٣)} مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩)، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ص ٣٢.

هناك عدد من الخطوات الأساسية لتطبيق برامج الإثراء الوظيفي ويمكن اختصارها في الخطوات

الرئيسية التالية:-

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

وبالعادة تتم هذه الخطوة عن طريق استبيان ويوزع على الأفراد لجمع كافة البيانات اللازمة عن طبيعة الوظيفة ومدى رضا الفرد عنها.

الخطوة الثانية: بناء على البيانات التي تم جمعها في الاستبيان في الخطوة الأولى يتم بعدها تحليل البيانات، وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي التي قد تكون في إضافة مهام جديدة إلى الوظيفة، أو زيادة تدريب الأفراد وتنويع مهاراتهم، أو إعادة تصميم العمليات، وفي هذه الخطوة يتم الموازنة بين الحاجة العملية (متطلبات الوظيفة) والرضا الوظيفي للأفراد.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري في هذه الخطوة إشراك الأفراد في عملية وضع خيارات الإثراء الوظيفي.

الخطوة الثالثة: وتشمل تصميم برنامج الإثراء وتوصيله للعاملين، حيث إذا تم إعادة تصميم الوظائف بشكل كبير يجب إبلاغ العاملين عن مواطن التغيير وتدريبهم عليها، من أجل خلق إلتزام لدى العاملين إتجاه تطبيق البرنامج.

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

(^١) نور أحمد جرادات، مرجع سابق، ص ٣٦.

ثامناً: معوقات تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي^(١):

هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ومن هذه المعوقات ما يلي:

- ١- التكنولوجيا المطلوبة: إذ يصعب في بعض الأحيان تغيير التكنولوجيا الحالية لتتناسب مع تطبيق الإثراء الوظيفي.
- ٢- زيادة تكاليف تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي على المدى القصير.
- ٣- مقاومة الأفراد للتغيير وعدم تجاوبهم لمتطلبات برنامج الإثراء الوظيفي.
- ٤- معارضة الإدارة العليا لمتطلبات ومستلزمات برنامج الإثراء الوظيفي والامتناع عن تقديمها.
- ٥- الخوف من تحمل المسؤولية.
- ٦- بعض الأفراد يخاف من فرص التحسين الجديدة حتى لو كانت إيجابية بالنسبة لهم.
- ٧- نقص الالتزام طويل المدى لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي.

تاسعاً: متطلبات نجاح أسلوب الإثراء الوظيفي

وتتمثل في:

عوامل تتعلق بالفرد^(٢)

- * إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى عمله: فإذا كان الفرد يرى أن عمله روتيني مملاً فإنه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي، أما إذا كان الفرد يعتقد أن عمله معقد ويشكل تحدياً فإن المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.
- * مدى استعداد الفرد إلى التغيير: يجب معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في صميم العمل، لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضح سينفذ متطلبات التغيير وسيعمل على إنجاح تطبيق الإثراء.

(١) نور أحمد جرادات، مرجع سابق، ص ٣٧.

(٢) حسين حريم (٢٠٠٤)، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمل: سلوك التنظيمي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر، ص ٣١.

*مدى حاجة الفرد للإنجاز: فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز سيستجيبون إلى الإثراء الوظيفي بإيجابية باستمرار.

عوامل موقفية

هي العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل فتشمل:-

• مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي

من خلال نظر شاغلها إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة وكلما زادت عملية الإثراء أدى إلى نتائج عكسية.

• مدى الرضا

رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وظروف العمل والإشراف وغيرها، لأنه كلما كان العاملون راضيين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل سيؤدي ذلك إلى أفضل نجاح للإثراء الوظيفي.

عوامل تصميم الوظيفة^(١)

يوجد ثلاثة أبعاد أساسية يجب على الإدارة العليا تبنيها عند العمل على تصميم الوظيفة، ومن هذه الأبعاد أهداف المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، واحتياجات الأفراد نحو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها وقدرتها على تلبية احتياجاتهم.

١. تصميم الوظيفة بصورة لا تتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية.

٢. تصميم الوظيفة بشكل يسمح بتعظيم العائد من التكنولوجيا والعنصر الإنساني معاً وفي آن واحد، وليكون ذلك قيد النجاح يجب أن تكون الأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية بواسطة

(١) عامر فيصل على هياجنة، مرجع سابق، ص ١٢.

الآلات يتم إسنادها إلى الأفراد وتحت تصرفهم، وإسناد الوظائف التي لا يمكن للآلات أداؤها بشكل أسرع بالنسبة إلى الأفراد.

٣. تصميم الوظيفة بصورة تسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز من خلال إتاحة الفرص أمامهم لأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها وبالطريقة التي تلائمهم.

خبرات بعض الدول في الإثراء الوظيفي (اليابان، ماليزيا، ألمانيا)

أ. اليابان والإثراء الوظيفي

إن اليابان تعد إحدى الدول المتقدمة التي تمارس التدوير الوظيفي، إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية، والاستفادة من مهاراتها، كما تؤمن بأهمية تساوي الفرص بين هذه الموارد البشرية في الوظائف الفنية أو الإدارية أو الإشرافية أو الإدارية أو القيادية، وكذلك إيمانهم بالإبداع والتجديد والتطوير من خلال التدوير الوظيفي.^(١)

ب. ألمانيا والإثراء الوظيفي

هناك بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في بعض الدول مثل (ألمانيا - المكسيك - ماليزيا) التي أكدت علي أهمية دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين، وفي هذا الصدد سنتعرض لدولة ألمانيا حيث أنه من أهم الاتجاهات المعاصرة للإثراء الوظيفي في ألمانيا آليات التحفيز ويكون ذلك من خلال عدة أساليب مثل تنمية الروح المعنوية للمعلمين، والتحفيز من خلال عدالة لتهويم أداء المعلمين، وفي المكسيك كان من أهم آليات التحفيز هو التحفيز من خلال تفعيل سياسة الباب المفتوح وتفعيل نظام اقتراحات المعلمين، والتحفيز من خلال الإثراء الوظيفي للمعلمين.^(٢)

ج. ماليزيا والإثراء الوظيفي

¹⁾ Available at:

http://www.aleqt.com/2009/05/01/article_149001.htm, at 10\2\2019, 12pm.

²⁾ clayton ross: contributing to societys need for scholarship and leadership, **Journal of public administration education** ،2007, (1) 1 , p . 44 -56

تعتمد الاتجاهات الحديثة في الإدارات المختلفة للمنظمات والهيئات ومنها نظم التعليم الحديثة في ماليزيا على تطوير الموارد البشرية وتناول مفاهيمها على نطاق واسع وتطبيق وظائفها وأساليبها من الاستقطاب والتسكين والتدريب والتنمية ووصولاً إلى إدارة التعويضات والحوافز للموارد البشرية والقوى العاملة ومن ثم تقييم أداء المدراء والموظفين والعاملين وتحسين جودة بيئة العمل للموارد البشرية العاملة.^(١)

نتائج الدراسة

وفيما يلي عرضاً لأبرز هذه النتائج:

توصلت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها فيما يلي:

١. تطوير التعليم الاساسي بمصر وتحسينه يتطلب التركيز على المديرين حيث أنهم يمثلون أحد المرتكزات الاساسية في تطوير عملية التعليم والتعلم.
٢. يتطلب تطوير القدرات والمهارات والمؤهلات الاكاديمية والتربوية للمديرين تحقيق الرضا الوظيفي عن مهنتهم وذلك عبر عملية الاثراء الوظيفي والذي ينعكس على حماسهم ودافعيتهم وعلاقاتهم بجميع العاملين في مدارس التعليم الاساسي.
٣. ظهر مدخل الإثراء الوظيفي في محاولة لإعادة تصميم الوظائف بما يسهم في تحقيق التوافق بين الفرد العامل ومتطلبات الوظيفة ومحتوى مهاراتها، وذلك من خلال تحديد خصائص ومتطلبات الوظيفة وواجبات الفرد فيها مع العمل على إيجاد التوازن بين متطلبات تأدية مهام العمل بفعالية ومهارات القائم على هذا العمل، ومن ابرز الخبرات الدولية في ذلك (اليابان - ماليزيا - المانيا - فنلندا).
٤. يعود مفهوم الإثراء الوظيفي إلى مختلف الطرق التي يمكن من خلالها توسيع وتدوير وتجميع المهام، ويعمل علي زيادة مدى المهام ومهارات المديرين وزيادة تحكهم في طرق أداء الأعمال وتسمى نظرية الإثراء الوظيفي بنظرية خصائص العمل.

(١) فوزية تايه شمیلان العنزی، (٢٠١٧)، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع١٧٦٤، ج٢، ص٦١٨.

هدفت الدراسة الميدانية إلى رصد درجة توافر، ودرجة أهمية متطلبات تطوير الإثراء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة، وتوصلت الدراسة من خلال ذلك إلى:

١. تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية ابعاد الإثراء الوظيفي وضرورة تطبيقها من أجل تطوير الإثراء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، مع التأكيد على قلة توفرها، حيث جاءت درجة التوفر الإجمالية للمديرين (٤٦%)، وللمعلمين (٢٣%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية للمديرين (٩٦%)، وللمعلمين (٨٨%).

٢. وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة من الذكور والاناث، حول قلة توفر عناصر أداة الدراسة مع التأكيد على أهميتها، حيث جاءت درجة التوفر الإجمالية للذكور (٤٤%)، وللإناث (٢٣%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية للذكور (٩٧%)، وللإناث (٨٦%).

٣. وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة من المدارس الحكومية والخاصة، حول قلة توفر عناصر أداة الدراسة مع التأكيد على أهميتها، حيث جاءت درجة التوفر الإجمالية للمدارس الخاصة (٧٦%)، وللحكومية (٣١%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية للمدارس الخاصة (٩٣%)، وللحكومية (٩٢%).

٤. وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة بمؤهلاتهم المتنوعة، حول قلة توفر عناصر أداة الدراسة مع التأكيد على أهميتها، حيث جاءت درجة التوفر الإجمالية للبكالوريوس (٢٤%)، وللماجستير (٦٨%)، وللدكتوراه (٧٧%)، ولغير ذلك (٦٩%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية للبكالوريوس (٩١%)، وللماجستير (٩٩%)، وللدكتوراه (٩٢%)، ولغير ذلك (٩٦%).

٥. وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخبراتهم المتنوعة، حول قلة توفر عناصر أداة الدراسة مع التأكيد على أهميتها، حيث جاءت درجة التوفر الإجمالية لأقل من ٥ سنوات (٢٣%)، ومن ٥ حتى أقل من ١٠ سنوات (٢٤%)، و ١٠ سنوات فأكثر (٤٩%)، بينما جاءت درجة الأهمية الإجمالية لأقل من ٥ سنوات (٧٩%)، ومن ٥ حتى أقل من ١٠ سنوات (٩٩%)، و ١٠ سنوات فأكثر (٩٧%).

التصور المقترح

تأسيساً على ما سبق مما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وميدانية، يمكن تطوير الإثراء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول في شكل تصور مقترح يتضمن: مفهوم

التصور المقترح وأهداف التصور المقترح ومبررات التصور المقترح ومنطلقات التصور المقترح ومتطلبات تطبيق التصور المقترح ومراحل تطبيق التصور المقترح: وأساليب التصور المقترح ونماذج التصور المقترح ومميزات التصور المقترح والضمانات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح ومعوقات تطبيق التصور المقترح ومقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح.

المراجع

اولا : المراجع العربية

١. أحمد إبراهيم أحمد، جمال محمد أبو الوفا، هناء جودة إسماعيل السيد (٢٠١٤). آليات وإجراءات تأهيل المدارس المصرية للجودة و الاعتماد، مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج ٢٥، ع ٩٩.
٢. أشواق عبدالرسول مرشد، عمار عصام والسامرائي (٢٠١١)، الإثراء الوظيفي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.
٣. رامي جمال أندراوس وآخرون (٢٠٠٨)، "الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث"، .
٤. شهاب إبراهيم بدر (١٩٩٨)، معجم المصطلحات العامة، دار البشير، عمان .
٥. عامر فيصل على هياجنة، حسين حريم (٢٠٠٤)، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمل: سلوك التنظيمي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر.
٦. عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية (٢٠١٤)، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، .
٧. عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية، مرجع سابق.
٨. عبدالحميد بن عبدالحميد بن عبدالحميد حكيم (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين: دراسة مقارنة. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٩٤، .
٩. فوزية تايه شميلان العنزي، (٢٠١٧)، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن فى ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٧٦٤، ج ٢ .
١٠. كنزة مخلوفي، الحبيب ثابتي (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ٤، ع ٣٤ .
١١. مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩)، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع .
١٢. ناصر بن فهيد ناصر المدرع .
١٣. نشأت محمود أبو حسونة (٢٠١٤). مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلة الدولية للبحث في التربية وعلم النفس، مج. ٢، ع. ٢، جامعة إربد الأهلية، الأردن.
١٤. نور أحمد جرادات، مرجع سابق .
١٥. هبة الله أحمد ألهم، منى شعبان عثمان.

ثانيا : المراجع الاجنبية

vijay, v. indradevi, r. (2015). A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university, Mediterranean, journal of social science, mcser publishing, rome, Italy,.

azeez,r. (2016). Job enrichment and work related attitudes of non academic staff of selected public universities in lagos state, international journal of human resource studies, .

(singh.B.Pandchabra.T.N(2000) Organization Theroy and Behaviour.4th edition, Delhi, Rai Co. (P) LTD,p.209.

http://bohoot.blogspot.com/2015/01/blog-post_496.html, at 27/7/2018, 3:15 pm.

http://www.aleqt.com/2009/05/01/article_149001.htm, at 10\2\2019, 12pm.

(clayton ross: contributing to societys need for scholarship and leadership, Journal of public administration education ،2007, (1) 1، p .