

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

Mrs. Tagreed Yaser Awawdeh¹, Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran^{*2}

¹ Ministry of Education | Palestine

² Faculty of Educational Sciences | Al-Quds University | Palestine

Received:

01/10/2023

Revised:

12/10/2023

Accepted:

28/10/2023

Published:

30/12/2023

* Corresponding author:

jaafarabusaa@yahoo.com

Citation: Awawdeh, T. Y.,

& Abu Khayran, A. M.

(2023). The Statues of Job

Enrichment among Public

School Principals in

Hebron Governorate from

the teachers' point of view.

Journal of Educational and

Psychological Sciences,

7(46), 31 – 51.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/ajsrp.c011023)

[ajsrp.c011023](https://doi.org/10.26389/ajsrp.c011023)

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to identify the status of Job Enrichment among public school principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view. The sample study was a stratified random sample of (689) individuals. Which is (7.0%) of the study population. The researcher used the questionnaire as a tool for her study .and it consisted of (41) items distributed over five domains. The study questions were answered and the hypotheses were tested using the statistical package for social behavior (SPSS).

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

the results also showed that there were statistically significant differences between the average estimates of the study sample of the status of job enrichment among the principals of public schools in Hebron Governorate, due to the two variables (specialization .Years of Experience). While the results did not show that there were statistically significant differences ,due to the variables (Gender, directorate). In light of the results, the researcher recommended to creating an educational environment suitable for principals performance, and providing professional development opportunities for principals.

Keywords: Job Enrichment, School Principals, Hebron Governorate.

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

أ. تغريد ياسر عواودة¹، أ.م.د/ أشرف محمد أبو خيران^{*2}

¹ وزارة التربية والتعليم | فلسطين

² كلية العلوم التربوية | جامعة القدس | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (689) معلماً ومعلمة. أي ما نسبته (7.0%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واعد الباحثان استبانة مكونة من (41) عبارة موزعة على خمسة مجالات، تم التأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات أداة الدراسة، إذ بلغت الدرجة الكلية (3.60)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة أيضاً (التغذية الراجعة، تحديد المهام، أهمية المهام، تنوع المهام، الاستقلالية) بالترتيب حسب المتوسط. كما أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لتغيري (التخصص)، وعدم وجود فروق تعزى لتغيرات (النوع الاجتماعي، المديرية). وفي ضوء نتائج الدراسة اوصى الباحثان خلق بيئة تعليمية مناسبة لأداء المدرء، وتقديم فرص التطوير المهني للمدرء. **الكلمات المفتاحية:** الإثراء الوظيفي، مديري المدارس، محافظة الخليل.

المقدمة.

التعليم من أهم روافد التنمية المستدامة، فالمجتمع الذي يُحسن تربية وتعليم وتأهيل أبنائه مجتمع سليم قادر على إدارة عملية التنمية وتوجيهها لتحقيق أهدافه، ولا تستطيع التنمية تحقيق أهدافها والمضي للأمام إلا بتوفر القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة، وبذلك فإن أساس عملية التنمية هو التعليم، وقد حظيت مؤسسات التعليم منذ بداياتها باهتمام الأنظمة الحكومية؛ فهي مؤسسات تربوية في المقام الأول، تهتم بتربية النشء إلى جانب تعليمه. ونجاح وتقدم أي دولة مرهون بنجاح مؤسساتها التربوية (العززي، 2017). وتعد القيادة أساس نجاح واستمرارية المنظمات التربوية؛ فهي محور ارتكازها، ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي تحققه؛ من تقديم الدعم للمرؤوسين، وتفجير إبداعاتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل، فالمدرسة وحدة متكاملة جميع عناصرها تتفاعل مع بعضها البعض؛ مما يؤدي إلى تنمية كادر حقيقي، يؤمن بروح الفريق (شاهين، 2013). ويعد مدير المدرسة مورداً بشرياً مهماً في المدرسة، وتعد المدرسة البيئة التعليمية التي تسهم في بناء الوطن ورفعته. فالإثراء الوظيفي يطور من أداء مدير المدرسة ويحسنه، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم وزيادة مخرجات الدراسة (الشمري، 2018).

وقد جاء الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي توظف في إدارة أي مؤسسة من خلال إتاحة فرص النمو الشخصي والمهني للفرد، مع إتاحة الفرص لتحمل المسؤولية والاستقلالية وحرية في أداء المهام داخل المؤسسة. كما أن الإثراء الوظيفي للعاملين في مجال الإدارة المدرسية أحد عمليات الإصلاح التربوي بمؤسسات التعليم؛ فالقيادة بشكل عام إدراك واع وإلمام تام بمجريات الأمور في المؤسسة، ورغبة صادقة في التغيير والتجديد والتطوير، وهذا يتطلب استخداماً أمثل لقدرات المدير القائد وامكانياته، وفي نفس الوقت توفير الطاقة البشرية الماهرة والمدرّبة ودفعها للعطاء، وتحفيزها لتحقيق الأداء الذي يوصل إلى الأهداف المرجوة (الوذياني، 2014). وتزداد أهمية الإثراء الوظيفي لمديري المدارس باعتبارها أهم الركائز للعملية التعليمية التربوية؛ نتيجة للجهد المبذول في تحسين الإدارة المدرسية وظروف عملها، إضافة لتشجيع المعلمين على إتمام أعمالهم بإتقان وكفاءة، والذي بدوره ينعكس على العلاقة بين إدارة المدرسة من جهة والمعلمين وجميع أفراد المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها من جهة أخرى؛ ولذلك فإن الرضا الوظيفي للإدارة المدرسية هو سبب في نجاحها (البلادي، 2010).

وأشارت نتائج دراسة (Nanle, 2015) بأن العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية علاقة قوية موجبة؛ حيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهام، التغذية الراجعة، أهمية المهمة، الاستقلالية، تحديد المهمة) يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للعمل، وارتفاع مستوى الأداء ورضا الوظيفي. وكذلك نتائج دراسة (Vijay& Indradevi, 2015)، كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى الأداء الفردي لدى العاملين وعناصر الإثراء الوظيفي. فيما أظهرت نتائج دراسة (Azeez& Ambola, 2016)، أن العلاقة بين مستوى أداء العاملين ورضاهم ودافعيتهم للعمل وبين عناصر الإثراء الوظيفي هي علاقة قوية إيجابية، كما دلت النتائج أيضاً على أن الحرية التي يتمتع بها العاملين والكفاءة في العمل، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار تتوفر في حال توفرت عناصر الإثراء الوظيفي. ولأهمية الإثراء الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة في إثراء الوظائف، كان لا بد من دراسة واقع الإثراء الوظيفي في المجال التربوي، ولا سيما في المدارس الحكومية وبعد اطلاع الباحثان على أهمية الإثراء كان لا بد من تحديد مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً له الدور الأبرز والأهم في نجاح المسيرة التعليمية، ويمتلك الخبرة التي تجعله قادر على بناء العلاقات الإيجابية مع المعلمين وإثارة حوافزهم ودوافعهم لإنجاز العمل. فلم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على تسيير المهام المدرسية، بل عليه الأخذ بعين الاعتبار العملية التربوية وتطورها من جميع الجوانب وتنميتها. ومن المفاهيم الحديثة لأدوار مدير المدرسة قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في المدرسة إلى أقصى درجات الجودة والكفاءة والفاعلية. حيث تقديم التسهيلات المختلفة للعاملين وتوفير الدورات التدريبية والأنشطة، وإطلاعهم على كل ما هو جديد من متغيرات في المجال التربوي (Abdin, 2018). من هنا كان لا بد من البحث عن أساليب إدارية حديثة، تزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين، وتمنحهم الدافعية للعطاء والإبداع. فكان الإثراء الوظيفي أحد هذه الأساليب الذي يهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها أكثر إرضاءً لشاغليها، وبما يحقق لهم درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة (عبد المجيد وفضل، 2019). وبعد اطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وملاحظة الآثار الإيجابية التي تعود على المنظمات التربوية عامة، والمدارس خاصة، نتيجة ارتفاع درجة الإثراء الوظيفي لدى المديرين مثل دراسة (النهانية، 2014)، ودراسة (العززي، 2017)، ودراسة (الوذياني، 2014)، أدرك الباحثان أهمية دراسة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. وبذلك فإن مشكلة

الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي: ما واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة: من خلال مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس انبثقت أسئلة الدراسة الآتية:

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

فرضيات الدراسة: انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

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

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على:

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

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في جانبين: النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

• الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية هذه الدراسة كونها تناولت موضوع حديث ويعد من المواضيع التي بحاجة لمزيد من البحث والدراسة، حيث تناولت موضوع هام هو الإثراء الوظيفي لمدرء المدارس. وأن تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء القيادي للمدرء. ومن المؤمل أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً. وإثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة المدرسية بشكل عام، الإثراء الوظيفي لدى المديرين بشكل خاص.

• الأهمية التطبيقية:

وتنبثق أيضاً أهمية هذه الدراسة كونها يمكن أن تساعد أصحاب القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وذلك في إعداد الخطط والبرامج التي تحقق الإثراء الوظيفي لمدرء المدارس في محافظة الخليل، وتحدد مواضع الخلل والقصور في البرامج المقدمة سلفاً. والباحثون المهتمون في هذا المجال وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما ستوصل إليه من نتائج وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات ومجتمعات أخرى.

حدود الدراسة:

تتمثل الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية.
- الحد المكاني: أجريت الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2022-2023.

مصطلحات الدراسة

- الإثراء الوظيفي: مجموعة من الخبرات والمهارات تحتاجها عملية أداء الأنشطة المتعلقة بالوظائف داخل المنظمات، والتي تتمثل في أهمية العمل وهوية العمل بالإضافة إلى التغذية الراجعة من القيام بالأنشطة الوظيفية (Salau et al, 2014).
- ويعرف الإثراء الوظيفي إجرائياً: بأنه أسلوب من الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة المدرسية، حيث يُمنح المعلمين من خلاله المزيد من الحرية والاستقلالية والتغذية الراجعة في أداء مهامهم، مما يدفع المعلم إلى تقديم المزيد من الجهد والعطاء وتحقيق ذواتهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية وانجاح العملية التعليمية في مدارسهم.
- محافظة الخليل: محافظة فلسطينية تقع في جنوب الضفة الغربية. وتعتبر من أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث يبلغ عدد السكان حوالي (620.481) نسمة في منتصف عام 2011م، وتبلغ مساحتها (997) كم² أي ما يعادل (16%) من أراضي الضفة الغربية. تضم 92 تجمعاً، بلغ عدد المدارس في العام الدراسي 2011/2010 في محافظة الخليل (468) مدرسة، منها (396) مدرسة حكومية (290) مدرسة أساسية و106 مدارس ثانوية و19 مدرسة تابعة إلى وكالة الغوث جميعها أساسية و53 مدرسة خاصة (51 مدرسة أساسية و2 مدارس ثانوية) من مجموع 975، 1 مدرسة في الضفة الغربية لنفس العام (مركز الاحصاء الفلسطيني، 2011).

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري.

2-1-1- مفهوم الإثراء الوظيفي (Job Enrichment):

عرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه: " أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرصاً أكثر حرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة. وهذا يعني التوسع الرأسي في الأعمال ويتضمن أسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة ولانه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه" (شهاب، 1998: 22).

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

وتعرفه النهائية (2014) الإثراء الوظيفي هو أسلوب وبرنامج تحفيزي للعاملين الذي يأخذ في الاعتبار دوافع الفرد وحاجاته والتأكيد على أن العمل يجب أن يكون متنوعاً ويتضمن مسؤوليات أكبر ومزيداً من الاستقلالية، ويوفر عنصر التحدي للفرد لزيادة دافعية الفرد للعمل ودرجة رضاه الوظيفي والتأكيد على مبدأ المشاركة في خطوات العمل من التخطيط والتنفيذ والرقابة.

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

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

2-1-2- أهمية الإثراء الوظيفي:

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

فإن أهمية الإثراء الوظيفي تتمثل في كون الإثراء الوظيفي قد أثبتت جهود ونجاحاً في العمل يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المؤسسات، فهو أحد أبرز العناصر التي تساهم في تحسين أداء الفرد، كما أنه يعطي قدراً أكبر من التحكم الذاتي والرقابة الذاتية للموظف، وبالتالي التأثير على الأنظمة الوجدانية والدافعية (Siruri & Sma, 2014)، ويرى الوريكات (2019) أن أهمية الإثراء الوظيفي تبرز من خلال تجديد المواهب والخبرات والقدرات وتطويرها، وعند الشعور بأهمية الإثراء الوظيفي وقيمه ودوره في العمل يظهر الإبداع والتميز والتقدم في العمل، مما يزيد من رضا الرؤساء والمشرفين داخل أطر العمل.

3-1-2- خصائص الإثراء الوظيفي

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

- 1- التعلم المحسن: في إثراء الوظائف، يتم منح الموظفين فرصاً لتعلم مهارات واكتساب خبرات جديدة واستخدام تلك المهارات والخبرات لتحسين أدائهم في عملهم.
- 2- السيطرة على الموارد: في إثراء الوظائف، يمنح الموظفين الحرية في وظائفهم مما يجعلهم قادرين على السيطرة على الموارد اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، ومسؤولين عن هذه الموارد وخاضعين للمساءلة عن قراراتهم.
- 3- العلاقة مع العملاء: في إثراء الوظائف، يُسمح للموظفين بالتعامل والتفاعل مع عملائهم بشكل مباشر وبدون تدخل المدراء، وبالتالي فهم متطلبات عملائهم بشكل أفضل وتلبية مطالبهم بفعالية.
- 4- المساءلة عن العمل المنجز: في إثراء الوظائف، يُطلب من الموظفين تحمل المسؤولية عن نتائج عملهم، هذا يفرس عادة إيجابية في الموظفين.
- 5- حرية جدولة عملهم: في إثراء الوظائف، يتم منح الموظفين الحرية في جدولة أعمالهم، ثم يمكنهم تحديد العمل الذي يريدون القيام به أولاً والعمل الذي يريدون القيام به لاحقاً، هذا يرفع من كفاءة أدائهم في العمل.
- 6- التواصل المباشر مع الهيئة: في إثراء الوظائف، يمكن للموظفين التواصل مباشرة مع السلطة التي ستستخدم أختيراً مخرجاتهم.
- 7- تجربة مختلفة: في إثراء الوظائف، يحصل الموظفون على فرصة لنمو في مجال عملهم من خلال تجربة أعداد مختلفة لعملهم.
- 8- التغذية الراجعة المباشرة للوظيفة: في إثراء الوظائف، يتم تقديم الملاحظات مباشرة للموظف أثناء تأديته لعمله من قبل المشرف أو مديره المباشر.

4-1-2- مزايا الإثراء الوظيفي:

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

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

1. المزايا المتعلقة بالإنتاجية: وهي تحسين نوعية الإنتاجية (الجودة)، وزيادة كميته، وانخفاض التكلفة.
2. المزايا النفسية للعاملين: وهي إشباع الاحتياجات النفسية للعاملين، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق درجات عالية من الحوافز، والتي بدورها تنمي قدرة الفرد على التفكير الابتكاري: فيصبح شخص مبدع في مجال عمله، يضاف إليها انخفاض معدلات الغياب، ومعدلات الشكاوي.

5-1-2- أهداف الإثراء الوظيفي:

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

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

6-1-2- فوائد الإثراء الوظيفي:

هناك مجموعة من الفوائد تجنبها المنظمات والأفراد عند تطبيق الإثراء الوظيفي، أشار إليها (mione, 2005) الواردة عند جرادات (2008) ومن هذه الفوائد ما يلي:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، دون الحاجة لزيادة عدد الموظفين.
2. صقل مهارات الأفراد، وزيادة خبراتهم ومعلوماتهم الوظيفية.
3. زيادة رضا العاملين، ودافعيتهم نحو العمل.
4. زيادة فعالية الأفراد في أداء العمل مع زيادة حجم الأداء والانتاجية.
5. زيادة دافعية الأفراد نحو العمل، وصقل شخصياتهم وتحقيق النمو الذاتي لهم.
6. زيادة المتعة، وتقليل الروتين عند أداء مهامهم الوظيفية.

7-1-2- أبعاد الإثراء الوظيفي:

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

1. تنوع المهام: **Skills Variety** قدرة الموظف على فهم طبيعة عمله، وتنفيذ النشاطات الخاصة به والملائمة لعملية، والمتطلبات والحاجات الخاصة بالوظيفة، وتُعرف أيضاً بأنها صفات يجب أن يتميز بها الموظف؛ من أجل تنفيذ الوظائف الإدارية كالخطيط والتحليل، واتخاذ القرارات، وغيرها من الوظائف المهمة. ومن المهارات التي يجب أن يحصل عليها الموظف، مثل: مهارات التخطيط والتنظيم والاتصال وغيرها من المهارات الضرورية الأخرى (Vijay & Indradevi, 2015).
 2. تحديد المهام: **Task Identity** وتسمى أيضاً بهوية المهام، وهنا نهتم بالمهمة نفسها، ومدى تحديد عناصرها، وتصيح هوية المهام ذات صلة بموضوع تحفيز العاملين خصوصاً عند اكتمال المهمة، فالأفراد الذين يصنعون المنتج بشكل كامل من بدايته إلى نهايته من المحتمل أن يجدوا أن وظائفهم أكثر مغزى ومثيرة للاهتمام مقارنة بالعاملين الذين يركزون فقط على جزء من مكونات المنتج (Salau et al. 2014).
 3. أهمية المهام: **Task Significant**: تشير أهمية المهمة إلى القيمة المضافة التي تمنح للعاملين في الوظائف، وتنبثق الأهمية من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات في دمج وإشراك العاملين فيها، والتي تمكنهم من المشاركة في كل من التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بوظائفهم ضمن إطار العمل بشكل عام، وإشعارهم بحجم الأهمية الحقيقية لتلك المهام ومنحهم تصور وتقدير واضح لقيمة العمل نفسه، بدلا من سياسة الإملاء وتنفيذ الأوامر. هذه المشاركة تمنح العاملين إحساسهم في أهمية الوظيفة وتحمل المسؤولية تجاه وظائفهم، وكلما ازدادت الاهتمامات ومعدلات تركيز الأفراد وجميع أصحاب المصلحة إلى وظيفة الفرد تمكن الأفراد من إدراك أهمية وظائفهم مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي (Al Harbawi, 2019).
 4. الاستقلالية: **Autonomy** بمعنى يمنح العامل حرية التصرف، في أن يخطط لعمله وينظم وقته. فحرية التصرف تعطي مجالاً للتفكير والإبداع وهو ما يشبع الرغبة في النمو الذاتي للفرد وكذلك فإنه في حد ذاته تنوع للمهارات المطلوبة (الفرشوطي 2015). وتعني الاستقلالية، مقدار السيطرة والحرية التي يتمتع بها الفرد في العمل وفي صنع واتخاذ القرار وتنفيذ العمل وكلما زادت الاستقلالية ومنح الثقة في العمل، بالتالي يكون الموظف أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة (النهانية، 2014).
 5. التغذية الراجعة: **Feedback** تعني مدى امكانية قيام شاغل الوظيفة بمعرفة جودة انجازه المهام التي يقوم بها عن طريق معرفة رضا العاملين عن الخدمات التي قدمت للموظف بصورة مباشرة (جرادات، 2008: 30). ويزداد الموقع الوظيفي ثراءً بازدياد معرفة الموظف لنتائج عمله. ويعني هذا تلقيه معلومات مباشرة وواضحة عن كفاءة وفعالية أدائه (مرشد، 2011). ويشير الليمون (2019) في دراسته أن التغذية الراجعة أو العكسية بأنها الدرجة التي يستطيع فيها العمل تزويد الموظف بمعلومات واضحة ومباشرة عن نتائج عمله ومستوى أدائه، ليسهل عليه تعديل أدائه بالشكل المطلوب منه.
- ولقد تم تناول أبعاد الإثراء الوظيفي الخمسة في العديد من الدراسات من منظور نموذج (Hackman & Oldham) لتصميم العمل ومن هذه الدراسات (البرزنجي، 2022)، (الراسبي، 2007)، (الليمون، 2019)، (Azeez & Abimbola, 2016)، (Saleem et al., 2012)، كما وردت كعناصر للإثراء الوظيفي في بعض الدراسات منها (الجهبران، 2020)، (جرادات، 2008)، (الوريكات، 2019).

8-1-2-1-8-متطلبات نجاح الإثراء الوظيفي

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

1. عوامل تتعلق بالفرد:
 - إدراك الفرد لعمله، فإنه يستقبل الإثراء الوظيفي بإيجابية إذا كان ينظر لعمله بأنه روتين ممل، بينما إذا كان الفرد يرى عمله بأنه ممكن ويشكل تحدي، فالمزيد من الإثراء ربما يعطي نتائج غير مرضية (عكسية).
 - مدى قابلية الفرد للتغيير، فإن كان عنده قابلية واضحة للتغيير سينفذ متطلبات التغيير وسيبدع لإنجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.
 - مدى حاجة الفرد للإنجاز، فإذا كانت حاجة الأفراد للإنجاز جاءت بدرجة عالية فستكثف الاستجابة لمتطلبات الإثراء الوظيفي إيجابية ومستمرة.
2. العوامل الموقفية:
 - عوامل تؤثر على فاعلية نهج الإثراء الوظيفي وتتمثل بالآتي:
 - مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي، يمكن إثراء أي عمل لدرجة معينة، ويؤدي زيادة عملية الإثراء إلى نتائج عكسية غير مرضية.
 - مدى الرضا: عندما يشعر العاملون بالرضا عن العوامل الخارجية للعمل، كظروف العمل والراتب والإشراف وغيرها، فذلك سيعطي أفضل النتائج لإنجاح الإثراء الوظيفي.

2-2-الدراسات السابقة

- دراسة البرزنجي (2022) هدفت للتعرف إلى الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة) وأثره على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدم استبيان من تصميمه تم توزيعه إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من (255) عضو هيئة تدريس وموظف إداري من العاملين في ثلاث جامعات أهلية في محافظة كركوك في العراق والتي تشمل جامعة الإمام جعفر الصادق، جامعة الكتاب الأهلية، كلية قلم الجامعة الأهلية. توصلت نتائج الدراسة لأثر الإيجابي والمعنوي الكبير لتطبيق الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق في مجالات (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة). واوصى الباحثان بضرورة استمرار التزام الجامعات الأهلية في محافظة كركوك بالعراق بالإثراء الوظيفي لدى العاملين فيها، لتمثل نقاط قوة ترتكز عليها الجامعات الأهلية لتعزيز الميزة التنافسية لخدماتها التعليمية.
- أما دراسة الجهران (2020) فقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، ومعرفة وجهات النظر باختلاف المتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، النوع الاجتماعي)، واستخدمت الباحثة منهج الوصفي الارتباطي، طورت الباحثة استبانة، تكونت من (34) عبارة للإثراء الوظيفي، و(24) عبارة للإبداع التنظيمي. طبقتها على عينة الدراسة المكونة من (378) مساعداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي بتقدير مرتفع وكذلك مستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي مرتفع أيضاً. ووجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي ومستوى الإبداع التنظيمي تُعزى لمتغيرات الدراسة. أوصت الباحثة: العمل على استقطاب الكوادر البشرية الكفؤة من المديرين ليكونوا قادة نحو التجديد والتطوير.
- هدفت دراسة (Al-Harbawi, 2019) هدفت للتعرف إلى مدى تطبيق بلدية الخليل لمفهوم الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في تطبيق التوسع والإثراء الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الجنس، الخبرة). تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية قوامها (127) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي في البلدية تم إنجازه بشكل كبير.
- وسعت دراسة حمزة (2019) للتعرف إلى دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، واتبع الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعينة عشوائية بسيطة ضمت (30) مديراً ولتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية " توجد علاقة بين مستوى الإثراء الوظيفي وانعكاسه على تنشيط عملية التمكين الإداري " وانبثقت منها

فرضيتين فرعيتين وقد توجت الدراسة بالنتائج التي نذكر منها: الإثراء الوظيفي يفتح المجال نحو الإبداع في تطوير محتوى العمل المدرسي والأخذ بالمبادرات الشخصية. ينمي الإثراء الوظيفي روح الابتكار ويسمح العمل بروح الفريق ويفتح فرص للتمكين الإداري. للإثراء الوظيفي دور فعال في عملية التمكين الإداري من خلال تعزيز الكفاءة الفكرية وتنمية المسؤولية وفتح فرص للاتصال الفعال.

- وسعت دراسة عبد المجيد وفضل (2019) للكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (الاستقلالية، تنوع المهارات، تحديد المهمة، التغذية الراجعة أهمية المهام)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية والبالغ عددهم (130) شيخاً ووكيلاً، تم توزيع (130) استبانة، استعيد منها (105) ثلاثة منها غير مكتملة لتصبح عينة الدراسة (102) فرداً، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها: جاء واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية على الأبعاد ككل بدرجة تحقق متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (الاستقلالية) تعزى لمتغير الجنس لصالح أفراد العينة من الذكور، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية حول واقع الإثراء الوظيفي في بقية الأبعاد والأبعاد ككل تعزى لمتغير الجنس والمسعى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية حول واقع الإثراء الوظيفي في بعد (تحديد المهام) تعزى لمتغير المسعى الوظيفي لصالح أفراد العينة من وكلاء المعاهد. أوصت الدراسة مجموعته من التوصيات منها: إعطاء حرية أكبر لشيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية في تحديد الطرق المناسبة لإنجاز عملهم. العمل على منح شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية أعمال ومهام وظيفية تساهم في زيادة مسؤولياتهم معنوياتهم حتى يشعر الآخرين بأهمية المهام التي يؤديونها.
- فيما كشفت دراسة (Martini et al, 2018) هدفت الدراسة لمعرفة تأثير إثراء الوظائف وتمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي للموظفين في المكتب الإقليمي في بالي ونوسا. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث طبقت لجميع الموظفين الـ (42) الذين يشغلون مناصب تنفيذية. وأظهرت النتائج أن إثراء الوظائف والتمكين يؤثر بشكل كبير ومباشر على عملية الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بمراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، والتركيز على حجم التعويض مقابل هذا العمل.
- وهدفت دراسة السبيعي وداوود (2018) للتعرف إلى واقع الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وأيضاً معرفة أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي. تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة من تصميم الباحثين، طبقة على عينة الدراسة المكونة من (96) عاملة من مجتمع الدراسة المكون من العاملات في مجال الموهوبات من مشرفات ومعلمات ومنسقات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة الإثراء الوظيفي متوسطة لدى العاملات، بينما مستوى رضاهن الوظيفي مرتفع، هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإثراء الوظيفي. وأوصى الباحثان: بوضع توصيف دقيق لأعمال ومهام العاملات بمجال الموهوبات، وإيجاد نظام امتيازات وحوافز وتلائم وطبيعة العمل في مجال الموهوبات.
- فيما هدفت دراسة الشمري (2018) للتعرف إلى الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، وهل هناك إثراء وظيفي لدى مدير المدرسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، قامت الباحثة باعتماد مقياس دراسة (النهائية، 2014) وطبق على عينة عشوائية حجمها (400) مديراً من مجتمع الدراسة وهو مديري المدارس الابتدائية ضمن المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى والثانية والثالثة. وبينت النتائج وجود ضعف في الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية لقلة الدعم من وزارة التربية والتعليم ومديرية الإشراف، وأيضاً لا توجد فروق في الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس. وخرجت الدراسة ببعض المقترحات والتوصيات منها: على مديريات الإشراف عمل دورات تدريبية وورش عمل لمواكبة التطوير الإداري، اجراء دراسات للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتطور الإداري.
- وسعت دراسة مخلوفي وثباتي (2018) إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، كمدخل أساسي لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، ولتحقيق ذلك قاما الباحثان بتحليل الجانب النظري للتمكين الإداري والإثراء الوظيفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (32) عبارة موزعة على أبعاد لإثراء الوظيفي (أهمية المهام، تنوع المهارة، تحديد المهام، التغذية العكسية، الاستقلالية)، بالإضافة لأبعاد التمكين (فرق العمل، المشاركة في المعلومات، حرية التصرف، التحفيز)، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (42) مديراً في المدارس الابتدائية ومتوسطة وثانوية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بملائمته لهذه الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى الإثراء الوظيفي مرتفع لدى مديري المؤسسات التربوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء ومستوى الإثراء الوظيفي تعزى (المؤهل العلمي، السن، الخبرة)، وأظهرت النتائج أن المدرء

يملكون المقدرة (البيداغوجية، الإدارية، التربوية) مما يدعو لمنحهم مزيداً من الاستقلالية. على ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم طرح بعض التوصيات منها: منح مدراء المؤسسات التربوية حرية أكبر في العمل مما يسمح بزيادة المسؤوليات والانتاج الشخصي وذلك من خلال السلطات الممنوحة لهم. السعي لتطوير أداء المدراء في المؤسسات التربوية في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي.

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

- بينما دراسة الخياط (2017) فهتفت لمعرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل والبحث عن وجود فروقات بينهما تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة الوظيفية) لدى العاملين الإداريين بجامعة البلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً من الجنسين، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، قام الباحث بتصميم استبانة خاصة بقياس الإثراء الوظيفي وأخرى لقياس الدافعية للعمل، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد علاقة ايجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي كانت بصورة متوسطة لدى العاملين، ومستوى الدافعية الخارجية للعمل أعلى من مستوى الدافعية الداخلية، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من الدافعية للعمل والإثراء الوظيفي لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. وأوصى الباحث بمزيد من الدراسات التي تسهم في زيادة توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين.

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

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

- وبينت دراسة (Asl et al, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإثراء الوظيفي في أداء الممرضين الذين يلعبون دوراً مهماً في تحسين خدمات العناية الصحية، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من (160) ممرضاً في جامعة حكومية في طهران، وبناءً على

المعلومات المستخرجة من تحليل الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه من ضمن أبعاد الإثراء الوظيفي، وُجد أن استقلالية العمل حصلت على أقل نسبة في التأثير على الأداء، بينما حصل التفاعل على أعلى نسبة وبالنتيجة العامة استخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والإثراء الوظيفي.

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

- وهدفت دراسة النهائية (2014) التعرف إلى الإثراء الوظيفي ودوره في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمحافظة ظفار باختلاف (النوع الاجتماعي، المدرسة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتكون المجتمع من (169) مدير من المدارس الخاصة والحكومية بمحافظة ظفار، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبانة تكونت من (53) عبارة موزعة على المحاور الخمسة أساسية (تنوع المهام، تمييز أو تحديد المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة، الاستقلالية) وتم التأكد من صدقها وثباتها ثم تم تطبيقها على عينة الدراسة المتمثلة من (138) مديراً من المدارس الحكومية، و(19) مديراً من المدارس الخاصة. توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير الإثراء الوظيفي مرتفع لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وفيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي لدى المديرين بالنسبة لمتغير النوع على البعد الكلي (الدرجة الكلية) للاستبانة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس بالنسبة لمتغير المدرسة على البعد الكلي للاستبانة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور (تمييز المهام، تنوع المهام، الاستقلالية، أهمية المهام) تعزى لمتغير العمر. لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس على المحاور الخمسة تعزى لمتغير الخبرة. توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للاستبانة بين أفراد العينة تعزى لمتغير العمر وأيضاً وجود فروق في محور التغذية الراجعة. توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإثراء الوظيفي على البعد الكلي للاستبانة بين أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل. وقدمت الدراسة التوصيات التالية: العمل على زيادة وسائل الاتصال والتواصل بين المديرين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم، مع إعداد برنامج توجيهي للمديرين حول الإثراء الوظيفي ومناقشة العوامل الوظيفية التي تؤدي إلى عدم ممارسة الإثراء الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي، تمكنا من استنتاج النقاط التالية: ركزت بعض الدراسات على واقع الإثراء الوظيفي لدى العينة محل الدراسة، مثل: دراسة الشمري (2018)، ودراسة مخلوفي وثابتي (2018)، ودراسة العنزي (2017). بينما ركزت دراسات أخرى على قياس أثر الإثراء الوظيفي على بعض المتغيرات، مثل: حيث ركزت كل من دراسة البرزنجي (2022) على أثر الإثراء على أداء العاملين، ودراسة السبيعي وداوود (2018) ركزت على أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي. وركزت بعض الدراسات على دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وبعض المتغيرات، مثل: ودراسة الخياط (2017) التي ركزت على العلاقة بين الإثراء الوظيفي الدافعية. بعض الدراسات ركزت على أبعاد الإثراء الوظيفي مثل دراسة البرزنجي (2022)، ودراسة عبد المجيد وفضل (2019)، ودراسة مخلوفي وثابتي (2018)، ودراسة النهائية (2014)، ودراسة Bakri (2015). وقد طبقت بعض الدراسات في المدارس، مثل دراسة الجهران (2020)، ودراسة حمزة (2019)، ودراسة الشمري (2018)، ودراسة العنزي (2017)، ودراسة النهائية (2014). وقد اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي في دراسة الإثراء الوظيفي.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول الباحثان من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، وملامته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل والبالغ عددهم (9775) معلماً ومعلمة. وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2022م، ويظهر في الجدول (1) الخصائص الديموغرافية للمجتمع وتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمديرية.

جدول 1: توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمديرية

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

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (689) معلماً ومعلمة حيث أي ما نسبته (7.0%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول (2) يظهر التوزيع لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	المتغير	العدد	النسبة المئوية
1.	النوع الاجتماعي	ذكر	287	41.5%
		أنثى	402	58.5%
2.	المديرية	شمال الخليل	160	23.3%
		الخليل	212	30.8%
		جنوب الخليل	186	27.0%
3.	التخصص	يطا	131	18.9%
		علوم إنسانية	322	46.7%
		علوم طبيعية	367	53.3%

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة (جرادات، 2008) ودراسة (النهائية، 2014)، ودراسة (الوريكات، 2019)، ودراسة (البرزنجي، 2022). استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للكشف عن واقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، بهدف الإجابة عن أسئلة هذه الدراسة، فتم إعداد استبانة مكونة من (41) عبارة، تهدف إلى فحص واقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

صدق الأداة:

قام الباحثان بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وبلغ عددهم (14) محكم، حيث وزع الباحثان الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في عبارات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة العبارات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول العبارات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو عبارات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة.

ثبات الأداة:

قام الباحثان بالتحقق من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3):

جدول رقم (3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

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

في الجدول (3) تشير البيانات الى أن قيمة ثبات أداة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي، حيث بلغ قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.975)، وجاءت نسبة الثبات لمجال تنوع المهام (0.974)، ومجال تحديد المهام (0.963)، ومجال أهمية المهام (0.965)، ومجال الاستقلالية (0.976)، ومجال التغذية الراجعة (0.969)، حيث أن البيانات لمعامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لما تم التوصل إليه من نتائج وفقاً لما تم طرحه من أسئلة، وهي على النحو التالي: وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-نتائج السؤال الأول: "ما واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي من خلال عبارات أداة الدراسة ومجالاتها، والتي تظهر في الجدول (4). جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	حجم الأثر
5	التغذية الراجعة	3.67	0.64	1	متوسط
2	تحديد المهام	3.66	0.67	2	متوسط

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	حجم الأثر
3	أهمية المهام	3.57	0.68	3	متوسط
1	تنوع المهام	3.56	0.66	4	متوسط
4	الاستقلالية	3.55	0.59	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.60	0.61		متوسط

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

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

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

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

أولاً: مجال تنوع المهام

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات مجال تنوع المهام، وتظهر هذه القيم في الجدول (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات واقع مجال تنوع المهام مرتبة تنازلياً

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

جاءت تقديرات الباحثين بدرجة متوسطة، مما يعبر عن تنوع مديري المدارس في المهام الوظيفية ويظهر ذلك من خلال موافقة الباحثين على عبارات الاستبانة، مثل: العبارة رقم (4) "يُنشئ المدير علاقة جيدة مع المجتمع المحلي"، والعبارة رقم (7) "يتخذ المدير القرارات المناسبة وفق الموقف"، والعبارة رقم (6) "يوفر المدير تقنيات التعليم الحديثة اللازمة"، والعبارة رقم (3) "يوفر المدير جواً

من التعاون بين المعلمين من خلال اللجان المدرسية"، والعبارة رقم (5) " يزود المدير المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة لتمكينهم من اتخاذ القرار"، حيث موافقة عينة الدراسة على هذه العبارات بدرجة متوسطة يعبر عن مدى تنوع المهام التي يقوم فيها المدرء.

ثانياً: مجال تحديد المهام

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال تحديد المهام، وذلك كما هو موضح في الجدول (6):

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال واقع تحديد المهام مرتبة تنازلياً

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

جاءت تقديرات المبحوثين بدرجة متوسطة لهذا المجال، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين على عبارات الاستبانة، مثل: العبارة رقم (3) " يتأكد المدير من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح"، والعبارة رقم (5) " يحدد المدير أولويات العمل"، والعبارة رقم (4) "يسعى المدير إلى الإبداع والتميز في عمله"، والعبارة رقم (6) "يستثمر المدير قدراته لإنجاز مهامه كافة"، حيث موافقة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على هذه العبارات، وبدرجة متوسطة على باقي عبارات هذا المجال مما يعبر عن مدى التزام المدرء في تحديد المهام بدقة.

ثالثاً- مجال أهمية المهام

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال أهمية المهام، وذلك كما هو موضح في الجدول (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات واقع مجال أهمية المهام مرتبة تنازلياً

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

جاءت تقديرات المبحوثين بدرجة متوسطة لجميع عبارات هذا المجال مما يعبر عن إدراك المدرء لأهمية مهامهم وانتمائهم لهذه المهنة، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين بدرجة متوسطة على عبارات هذا المجال، مثل: العبارة رقم (4) "يؤثر المدير على الآخرين من خلال أدائه"، والعبارة رقم (7) "يحسن المدير من قدرات المعلمين المعرفية"، والعبارة رقم (6) "يساعد المدير المعلمين في تحديد مهامهم"، والعبارة رقم (3) "يمارس المدير عمله بديمقراطية"، والعبارة رقم (8) "ينمي المدير قدرات المعلمين المهنية".

رابعاً: مجال الاستقلالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال الاستقلالية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول

(8):

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات واقع مجال الاستقلالية مرتبة تنازلياً

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

جاءت تقديرات الباحثين بدرجة متوسطة لجميع عبارات هذا المجال مما يعبر عن درجة الاستقلالية التي يمتلكها المدراء في انجاز اعمالهم ومنحهم الاستقلالية والصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم بحرية. ويظهر ذلك من خلال موافقة الباحثين بدرجة متوسطة على عبارات هذا المجال، مثل: العبارة رقم (7) "يتيح المدير للمعلمين فرصة استخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل"، والعبارة رقم (4) "يهتم بالتنظيم الذاتي لسلوكه أثناء العمل"، والعبارة رقم (3) "يفوض المدير الصلاحيات للمعلمين لأداء مهامهم"، والعبارة رقم (2) "يرسخ المدير روح المسؤولية"، والعبارة رقم (5) "يربط المدير المكافآت التي يحصل عليها المعلمين بأهداف المدرسة".

خامساً: مجال التغذية الراجعة

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال التغذية الراجعة. والنتائج كما في الجدول

(9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات واقع مجال التغذية الراجعة مرتبة تنازلياً

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

جاءت تقديرات الباحثين بدرجة مرتفعة لبعض عبارات هذا المجال، وأخرى متوسطة، مما يعبر عن مدى اهتمام المدراء بالتغذية الراجعة عن أداؤهم، ومدى حرصهم على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن أداء مهامهم الوظيفية. ويظهر ذلك من خلال موافقة الباحثين بدرجة مرتفعة على بعض عبارات هذا المجال، مثل: العبارة رقم (4) "يهتم المدير بتقييم رؤسائه لأدائه الوظيفي"،

والعبارة رقم (3) "يقوم المدير بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات عن مستوى أداء المدرسة"، والعبارة رقم (6) "يزود المدير المعلمين بنقاط الضعف في أدائهم الوظيفي"، والعبارة رقم (2) "يهتم المدير بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أداء المدرسة"، والعبارة رقم (9) "يقدر المعلمين ما يبذله المدير من جهد في العمل". وبدرجة متوسطة لباقي عبارات هذا المجال.

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

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

2-4- نتائج السؤال الثاني: "هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المديرية، التخصص)؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

1-2-4- نتائج الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وتظهر الفروقات في جدول رقم (10).

جدول (10): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

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

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ولم يكن عاملاً مؤثراً في آراء المعلمين حول واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

ويعزو الباحثان ذلك إلى المساواة الكبيرة في المجتمع الفلسطيني بين الذكر والانثى في المعاملات الاجتماعية والحقوق والواجبات، وكذلك المساواة أمام القانون والتعاملات الرسمية والوظائف، مما انعكس هذا على وزارة التربية والتعليم، وبالتالي فإن

مديري المدارس الحكومية في فلسطين يعاملون الجنسين بمساواة وملزمون بالعدالة في الواجبات والمسئوليات مع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن النوع الاجتماعي، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم تقدير متشابه تجاه واقع الإثراء الوظيفي ومجالاته، حيث لا يوجد فرق بين متوسط تقديرات المبحوثين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

2-2-4- نتائج الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية".

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية والتي تظهر في الجدول (11).
جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.58	3.59	160	شمال الخليل	تنوع المهام
0.72	3.49	212	الخليل	
0.59	3.51	186	جنوب الخليل	
0.75	3.70	131	يطا	
660.	3.56	689	المجموع	
0.56	3.61	160	شمال الخليل	تحديد المهام
0.73	3.59	212	الخليل	
0.62	3.70	186	جنوب الخليل	
0.76	3.77	131	يطا	
0.67	3.66	689	المجموع	
0.61	3.53	160	شمال الخليل	أهمية المهام
075.	3.54	212	الخليل	
0.64	3.57	186	جنوب الخليل	
0.73	3.66	131	يطا	
0.68	3.57	689	المجموع	
0.54	3.53	160	شمال الخليل	الاستقلالية
0.66	3.57	212	الخليل	
0.54	3.52	186	جنوب الخليل	
0.58	3.58	131	يطا	
0.59	3.55	689	المجموع	
0.61	3.65	160	شمال الخليل	التغذية الراجعة
0.71	3.61	212	الخليل	
0.61	3.70	186	جنوب الخليل	
0.64	3.74	131	يطا	
0.64	3.67	689	المجموع	
0.54	3.59	160	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.66	3.54	212	الخليل	
0.57	3.60	186	جنوب الخليل	
0.64	3.71	131	يطا	
0.61	3.60	689	المجموع	

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (11) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية. وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (ذات دلالة إحصائية) استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وتظهر نتائج الاختبار في جدول رقم (12).
جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المديرية

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

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات العاملين في جميع المديرية في محافظة الخليل يخضعون لأنظمة متشابهة وامتطابقة، وتتم في هذه المديرية عمليات الأشراف والإدارة والتخطيط والتعيين بنفس الطريقة، لذلك أظهر المبحوثين نفس الاستجابة لواقع الاثراء الوظيفي على اختلاف مديرياتهم.

3-2-4- نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص".
للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص والتي تظهر في الجدول (13).
جدول (13): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
تنوع المهام	علوم إنسانية	322	3.56	0.68	687	0.325	0.012	دال احصائيا
	علوم طبيعية	367	3.55	0.65				

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

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص، وقد جاءت الفروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

أن معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل يعملون في ظروف عمل متشابهة ويتلقون نفس الأجور، وحيث أن معظمهم درس في الجامعات الفلسطينية فأهم جميعاً يتمتعون بكفايات متقاربة على اختلاف تخصصاتهم، ويمتلكون المعرفة اللازمة والكافية في مجال تخصصهم، وأن المعلمين على اختلاف تخصصاتهم يتلقون نفس الدورات في اعداد الوسائل وفي القياس والتقويم غالباً، ولكن تأثر إجابات الباحثين من المعلمين والمعلمات تبعاً لاختلاف التخصص ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معلمو العلوم الطبيعية بحاجة إلى وسائل وتقنيات حديثة أكثر من معلمو العلوم الإنسانية قد يصعب على الإدارة المدرسية توفيرها.

ملخص نتائج الدراسة:

أن واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، جاء بدرجة متوسطة، وكانت أعلى المستويات هو مستوى مجال التغذية الراجعة، يليها في المرتبة الثانية مجال تحديد المهام، وفي المرتبة الثالثة مجال أهمية المهام، وفي المرتبة الرابعة مجال تنوع المهام، وفي المرتبة الأخيرة مجال الاستقلالية وكانت جميع المجالات بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، ولم يكن عاملاً مؤثراً في آراء المعلمين حول واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المديرية. بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص، وقد جاءت الفروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

التوصيات والمقترحات.

- 1- أن تحرص وزارة التربية والتعليم على خلق بيئة تعليمية مناسبة بصورة أكبر لأداء المدرء، من خلال تقديم فرص التطوير المهني للمدرء، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتشجيعهم على تقديم المزيد من المبادرات بشكل مستمر، مع تقديم المكافآت اللازمة لهم مما يشعرهم بالرضا والدافعية نحو أداء مهامهم وتقديم المزيد من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.
- 2- أن يحرص أبناء المجتمع كافة على تقدير المدرء واحترامهم، لأن ذلك يعزز من تقديرهم الذاتي ويدفعهم لتقديم المزيد من الجهد في سبيل تطوير العملية التعليمية مما ينعكس بصورة إيجابية على رقي المجتمع وتقدمه.
- 3- أن يحرص المدرء على أداء مهامهم الوظيفية بأمانه وصدق والتزامهم بها مهما كانت الظروف المحيطة بهم، وأن يدركوا أن الأعمال التي يقومون بها لها الدور الأساسي في نهضة المجتمع وتطورها، لما له تأثير مباشر وغير مباشر على أداء المعلمين والطلاب.
- 4- أن يبادر المدرء على تطوير أنفسهم مهنيًا ذاتياً، في مجال الإدارة لا سيما التدريب على المزيد من الأساليب الإدارية الحديثة.
- 5- أن يحرص المدرء على منح المعلمين المزيد من الصلاحيات والمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة لأهمية دورهم تنفيذ هذه القرارات

6- أن يحرص المدراء على كسب المزيد من المعارف من خلال المطالعة والبحوث التربوية الحديثة وفي مجال الإدارة التربوية، وتزويد المعلمين بالمعارف في مجال تخصصاتهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

- البرزنجي، وريا صالح حسين. (2022). الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك.
- البلادي، صالح مطير. (2010). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جرادات، نور أحمد. (2008). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- الجبران، هناء محمد جوهر. (2020). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- حمزة، بلعباس. (2019). دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، الجمهورية الجزائرية. بالمسيلة.
- الخصاونة، عاكف لطفي وأبو خضير، بسام محمد والعباصرة، محمد نايف. (2017). إدارة الموارد البشرية. ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.
- الخياط، ماجد. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مج 31، ع8، ص 1367-1396.
- الراسبي، سعيدة بنت علي بن سالم بن محمد. (2007). تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- السبيعي، خالد بن صالح المرزم. (2018). الإثراء الوظيفي لدى العاملات في مجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي. مجلة رسالة الخليج العربي. مج39، ع 148، ص79-99.
- الشمري، اسراء حسين محمد. (2018). الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية. ع 32، ص500-471.
- شهاب، ابراهيم بدر. (1998). معجم مصطلحات الإدارة العامة. دارالبشير، عمان.
- عبد المجيد، أشرف عبد التواب، وفضل، محمود عبد التواب عبد التواب. (2019). "واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية". مجلة التربية، مج2، ع182، ص12-49.
- العتيبي، سعد بن عجمي. (2009). أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- العنزي، فوزية تاية شمیلان. (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية، مج2، ع176، ص 614-690.
- الفرشوطي، أحمد عبد الغني. (2015). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الليمون، بشرى حمود. (2019). أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- مخلوفي، كنزة، وثابتي، الحبيب. (2018). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج4، ع3، ص64-82.
- مرشد، أشواق عبد الرسول. (2011). الإثراء الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الخليجية، البحرين.
- مركز الاحصاء الفلسطيني (2011). كتاب محافظة الخليل الإحصاء السنوي (3). رام الله، فلسطين.

- النبهانية، عايدة بنت عماني زايد. (2014). دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- نصر الله، حنا. (2002). ادارة الموارد البشرية. دار الأزهر، عمان.
- الوديناني، محمد معيض. (2014). اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام. مجلة دراسات، مج41، ع2، ص 862-880.
- الوريكات، ناصر محمد عبد الله. (2019). أثر الإثراء الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

ثانيا- المراجع بالانجليزية:

- Al-Harbawi, M. (2019). Extent of application of job enrichment and job expansion in the Hebron municipality. Unpublished Master Thesis, College of Graduate Studies, Hebron University, Palestine.
- Aninkan, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics. International Journal of Business and Management Invention, 3(3), 19-26.
- Asl, I.M., Nazari, A., & Raadabadi, M.(2015). Examining the Relationship Between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. Asian Social Science ، 11 (18). pp. 108-115.
- Azeez, R.O., & Abimbola, M.M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. International Journal of Human Resource Studies, 6(1), 89-104.
- Bakri, Z. A. (2015). The effect of job enrichment on the performance of administrative staff: A Case study. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Davoudi, S., & Mehdi, M. (2013). Impact of job Enrichment on Organizational Citizenship Behavior. SCMS Journal of Indian Management, 10(2) ، 106-112.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, 16(2) ، 250-270.
- Magaji, N., Akpa, V.O. & Akinlabi, B.H. (2017). Assessment of the Effect of Job Enrichment on Employee Commitment in Selected Private Universities in South-West Nigeria. Funai journal of accounting .federal university, 1(1), pp 262-271
- Martini, I.A.O., Rahyudda, I.K. Sintaasih, D.K. & Saroyeni, P. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 20(2), 29-37.
- Nanle, M. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South-West Nigeria, Journal of Arts .Science & Commerce, 6(4), 67-77.
- Salau, O., Adeniji, A., & Oyewunmi, A. (2014). Relationship between Elements of Job Enrichment and Organization Performance among the Non-Academic Staff in Nigeria Public Universities. Management & Marketing, 12(2). 173-189.
- Saleem, S., Shaheen, W.A. & Saleem, R. (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlation study from Pakistan Kuwait Chapter of, Arabian Journal of Business and Management Review, 1(9). 145-165.
- Siruri, M., & Sma, M. (2014). A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems ،Global Journal of Commerce & Management Perspective, 3 (6), 44-49.
- Vijay, M. & Indradevi, R. (2015). A study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University, Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), 252 -260.