

تاريخ الإرسال (2018-11-06)، تاريخ قبول النشر (2018-12-17)

- *1 **د. بانقا طه الزبير حسين** : اسم الباحث الأول:
- 2 **أ. أحمد عبد الغني الفرشوطي** : اسم الباحث الثاني:
- ¹ اسم الجامعة والبلد (للأول) : أصول التربية والإدارة التربوية - التربية - الخرطوم-السودان
- ² اسم الجامعة والبلد(للثاني) : مكتب التعليم - منطقة تبوك- المملكة العربية السعودية

**الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام
التنظيمي لدى المشرفين التربويين
والمشرفات التربويات في الإدارة العامة
لتربية والتعليم في منطقة تبوك**

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

banagataha@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، بلغ مجتمع الدراسة (690) مشرفاً ومشرفةً تربوياً، اخذ الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (381) مشرفاً ومشرفةً تربوياً، وتحليل البيانات استخدم الباحثان برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين والمشرفات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين والمشرفات التربويين حول الالتزام التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الإثراء الوظيفي- الإلتزام التنظيمي- المشرف التربوي.

Career Enrichment and its Relationship with Organizational Commitment Among Male and Female Educational Supervisors in the Public Administration of Education in the Region of Tabuk

Abstract:

This study aimed at identifying career enrichment and its relationship with organizational commitment among male and female educational supervisors in the public administration of education in the region of Tabuk from their own point of view. The two researchers adopted the descriptive methodology. For data collection a question Aire was developed. The study population involved 690 male and female education supervisors. A random simple sample of 381 male and female education supervisors was selected. The statistical package for social science analysis was used. The study came many findings, the most important are: career enrichment was high and the professional commitment was medium for the male and female education supervisors. There is passionnal commitment. In the light of the findings, the study recommended that male and female education supervisors are to assigned to their jobs based on the nature of their work and their specialization. A guidance programmer on professional commitment is to be prepared for the male and female education supervisors.

Keywords: 1/ Career enrichment. 2/ Professional commitment. 3/ Education supervisors.

المقدمة

تؤدي التربية دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمجتمعات، باعتبار أنها العامل الحاسم الذي يتوقف عليه تأخر المجتمع أو تقدمه، وفي ثنايا ذلك تظهر أهمية الدور التربوي الملحق على عاتق المعلم بمختلف المراحل التعليمية وما يقوم به من إسهام فعال في دفع الحركة التعليمية إلى التقدم والتطور.

ولما كان المعلم هو أحد أهم ركائز العملية التربوية فإنه يلقي من الاهتمام والمتابعة والإشراف والتوجيه ما يتناسب مع أهمية هذا الدور، وتمشياً مع هذا الاهتمام بالمعلم جاء الإشراف التربوي الذي يهدف إلى الرفع من كفاءة المعلم، ومساعدته على النمو المهني والتطوير المستمر في أدائه، ومساعدته على حل ما يعترض سير العملية التعليمية من عقبات (اللوزي، 2012، 20).
ويعد المشرف التربوي هو الشخص المختص في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم من خلال تدريب المعلم وتنمية مهاراته لتحقيق أهداف كل درس وتحقيق أهداف المادة الدراسية بشكل شمولي. والإشراف التربوي يلعب دوراً في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمعلمين، وقد أضحت ضرورة ملحة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة، بل إن نجاح عملية التعليم والتعلم أو فشلها، وكذلك ديناميكيتها أو جمودها، يعتمد ذلك كله على وجود مشرف تربوي ناجح.

وهذا يسوقنا إلى دور المشرف التربوي ومدى أهمية عمله في سبيل تطوير المعلم وتقويمه ومساهمته الفعالة في صنع المعلم المتميز، فالمعلم الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج دون شك إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتمكن من إتقان عمله ويعمل على تطوير إمكانياته، وموقف المعلم أكثر دقة وأشد حساسية من غيره فإذا كان الآخرون محتاجين إلى الإشراف وتلقي أسرار المهنة، فحاجة المعلم إلى ذلك أشد وأقوى (اليحيى، 2002، 752). والمشرف التربوي كما أشارت إليه العيسى (2002، 8) بأنه هو الفرد المؤهل علماً وخبرة لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وعاملين وإداريين، ويقوم بتوجيه إنجازهم وتطويره تقنياً وتربوياً وعلمياً بغرض تحصيلهم الفعال للأهداف المرجوة. وفي هذا بلا شك دلالة على أهمية الإشراف التربوي بشكل عام فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها، وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة (الجميل، 2003، 41).

ويعد الإثراء الوظيفي من الأساليب الحديثة المستخدمة في إعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي، وذلك بهدف زيادة تنوع مهام وأنشطة الوظيفة من ناحية، وهذا ما يسمى نطاق الوظيفة أي إثراء الوظيفة أفقياً، ومن ناحية أخرى زيادة حرية الفرد في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله، وهذا ما يسمى عمق الوظيفة أي إثراء الوظيفة رأسياً، مما يحقق الرضا الوظيفي للأفراد، ويزيد من دافعيتهم نحو العمل (الموسي، 2005، 52).

وقد اقترح كل من Moskowitz and Scanlan (1986) نموذجاً للإثراء الوظيفي الذي يؤكد على جعل الوظائف أكثر تحفيزاً من خلال إعادة تصميمها، والتركيز على الخصائص الأساسية الآتية: تنوع المهام، وتكامل المهام وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية. إن هذه الخصائص تؤدي إلى ارتفاع الدافعية الداخلية للعمل، مما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي.
وقد يعمل العامل أكثر مما يطلب منه القائد كماً ونوعاً ويشعر بأن عليه واجباً نحو العمل، فقد يدفعه الالتزام إلى روح المبادرة وتقديم أفضل ما لديه. وهنا تتحقق مستويات من الأداء المتميز كماً ونوعاً، لأن الدافع نحو العمل الداخلي والدافع الداخلي متجدد ومتأصل داخل الإنسان (الملحم، 2006، 12).

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات والعلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. وتظهر أهمية الإثراء الوظيفي في كونه يحقق الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين، وهذا مما يؤدي إلى تطوير عملية الإشراف للمشرفين وللمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك

مشكلة الدراسة

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها، ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة، لذا فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها (اللوذي، 2002، 14).

أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى مكونات أو محددات كفاءة أداء الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة في العمل إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة الذي قد يكون له الدور الكبير في تحديد كلا العاملين الرئيسيين (القدرة والرغبة)، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك الفرد بشكل عام تجاه عمله ومنظمته، وكذلك الالتزام التنظيمي هو إحدى الموضوعات التي تناولتها الدراسات من جوانب متعددة وبأساليب مختلفة (فلمبان، 2007، 23).

وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة خاصة ألمانيا واليابان إنما يعود إلى الالتزام التنظيمي كما ذكر الطجم (2010، 103). حيث ظهر تميز بعض المنظمات الإدارية من خلال عمل الموارد البشرية بكل إخلاص وأمانة، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء للمنظمة والحرص على بذل الجهد في سبيل استمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة والذي ينعكس بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية (سلامة، 2003، 111).

وتأتي هذه الدراسة في محاولة لاستقصاء مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك، وكذلك بمستوى التزامهم التنظيمي. والتعرف إلى العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي. إضافة إلى ذلك فإن عمل الباحثين في المجال التربوي ولأهمية الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات فقد شعر الباحثان بضرورة بحث العلاقة بينهما وفحص مستوى كل منهما لديهم. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظرهم؟ وتفرع منه الأسئلة التالية:

1/ ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

2/ ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

3/ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك؟
أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1/ مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم.
2/ مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم.

3/ العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك.

أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تنبثق من كونها ستساهم في تطوير العمل التربوي والتعليمي، وتحسينه من خلال تحديد مستويات الإثراء الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات مما يفيد المسؤولين في إدارة الإشراف التربوي في رفع مستوى الإثراء للأفراد لزيادة الإنتاجية وتحسين سير العملية التربوية وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وتوفر هذه الدراسة للعاملين في التعليم

وتحديداً إدارات الإشراف التربوي أداة موضوعية يمكن استخدامها من قبل المختصين لمعرفة واقع العمل الإشرافي في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة تبوك، ومن ثم يمكن تطويرها.

وكذلك المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العام والتنظيم بصفة عامة، والخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث يزود الجهات التربوية المسؤولة بالنتائج، ويساعدهم على تخطيط تجاوز كل العقبات التي يمكن أن تقف أمام عمل المشرفين والمشرفات فيما يخص موضوع الدراسة.

حدود الدراسة

أ/ **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على موضوع الإثراء الوظيفي بأبعاده في تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية. كما اقتصر على قياس مستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات والذي يعد مزيجاً من الاتجاهات والنوايا السلوكية التي تؤكد التزام الموظف من عدمه، وكذلك العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم.

ب/ **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من المشرفين والمشرفات التربويين.

ج/ **الحد المؤسسي:** الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك ومكاتب التربية والتعليم التابعة لها.

د/ **الحدود الزمانية:** 2018م.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية للدراسة

1/ **الإثراء الوظيفي (Job Enrichment):** هو زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود، وتخويله المزيد من الصلاحيات وهيكله عمله بوحدات طبيعية (الشماخ، 2007، 45).

إجرائياً: هو مستوى استجابة المشرف التربوي أو المشرفة التربوية على مقياس الإثراء الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.

2/ **الالتزام التنظيمي (Organizational commitment):** هو الحالة النفسية التي تربط الموظف إلى المؤسسة، وبهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي اعتقاد قوي بأهداف المنظمة وقيم المؤسسة وميولها، إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة، رغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة (Annika, 2014, 25).

إجرائياً: هو المستوى الذي يحصل عليه المشرفون التربويون والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية نتيجة إرادتهم القوية لبذل أعلى جهد للمنظمة والرغبة في الحفاظ على عضويتهم بها واعتقادهم القوي بأهداف مكتب التربية والتعليم وقيمه، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات أداة الدراسة.

3/ **المشرف التربوي:** هو الفرد الذي يمتلك العلم والخبرة والميول لمتابعة رؤوسيه من المعلمين والعاملين والإداريين وتوجيه إنجازاتهم وتطوير نفسياتهم وتعليمهم بغرض تحصيلهم الفعال للأهداف التربوية (سفر، 1998: 10).

إجرائياً: يقصد به الباحثان المشرف أو المشرفة التربوية الذي يعمل بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإدارة وظيفية إنسانية ضرورية لاستغلال موارد المجتمع، ومهمة لتحقيق تقدمه ورفاهيته، ويقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساس لنجاح هذه الوظيفة. ولذا فإن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior ذلك العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم و إدراكهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم وصراعاتهم داخل المنظمة.

فالسلك التنظيمي والذي عرفه القريوتي (2013، 53): هو الذي يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وديناميتها، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل الدوافع، والقيم، والاتجاهات،

وعمليات الإدراك، والتعلم، ونمط القيادة وتأثير الصراع على العمل، ونمط الشخصية، ومتغيرات أخرى مثل الإنتاجية الفردية، ومظاهر التغيب عن العمل، وإثراء المحتوى الوظيفي.

وأن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية والتزاما في منظمات العمل (العميان، 2010، 19). وكما يرى السواط والطجم (2010، 23) أن السلوك التنظيمي "يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة.

ويرى الطجم (1996، 103) أنه بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري الحديث منذ فترة قصيرة نسبياً، على الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً وقد تناولته دراسات عديدة من جوانب شتى وبأساليب مختلفة. وقد تميزت الإدارة اليابانية بنمط إداري مميز، اعتمد في أساسه الالتزام التنظيمي حيث نجد فيه الموارد البشرية تعمل بكل طاقاتها وبكل أمانة وإخلاص، ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء والرغبة في العمل، وينعكس ذلك بدوره على تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية.

وفي الإثراء الوظيفي تتسم الأبحاث الأجنبية المتعلقة بها بالندرة بصفة عامة، والأبحاث العربية بصفة خاصة، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية، وتركز على القطاع الخاص والقليل منها تناول الإثراء الوظيفي في القطاع العام. ولذلك يرى عباس وعلي (2003، 195) موضوع الإثراء الوظيفي هو محل اهتمام كثير من الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الإثراء الوظيفي في كونه موضوعاً يتناول أحد أساليب إعادة تصميم العمل، إذ أن الأعمال التي هي أقل من مستوى التخصص المطلوب، أي الأعمال الواسعة بدرجة كبيرة والتي تضم مهاماً ومسئوليات عديدة، فهي تتطلب إعادة تصميم لتبسيطها.

الإشراف التربوي:

إن العملية الإشرافية بوصفها نظاماً فرعياً في النظام التربوي الشامل في المملكة العربية السعودية يحظى برعاية واضحة، وذلك لتحقيق كفاية النظام وفعاليتها، حيث يتولى الإشراف التربوي مسؤولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه وفق الأهداف والسياسات المعتمدة له، كما أن العاملين في جهاز الإشراف التربوي عليهم دور رئيس في عملية تطوير الإشراف وتجويده باستمرار انسجاماً مع حركة التطوير والتجديد في نظام التعليم (عطاري وآخرون، 2004: 373).

المفهوم الحديث للإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي من أهم الأجهزة المشرفة على تحقيق تطلعات السياسة التعليمية فتكون خطط الإشراف التربوي ونشاطاته تجسيدا حقيقياً لسياسة التعليم.

لذلك يعرف المصلح (2011، 53) الإشراف التربوي بأنه العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية، فهو خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية.

أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ومن أبرز الأهداف الخاصة أو التفصيلية للإشراف التربوي كما ذكرها العيسي (2002، 9):

أن الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والعمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التربوية التعليمية في الميدان. وتنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية، وكذلك تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها، وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ. وتنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دوره في المدرسة والمجتمع. وأيضاً تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية للكوادر القائمة على العملية التربوية والتعليمية في المدارس، وتطوير النمو المهني للمعلمات

بالمدارس وتحسين مستوى أدائهم. والعمل على حسن توجيه الإمكانات البشرية والمادية وحسن استخدامه. وكذلك تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي، وتقويم الآخرين.

مسئوليات المشرف التربوي:

من الأمور المهمة في نجاح العملية الإشرافية تحديد وظائف ومهام المشرف التربوي حتى يستطيع المشرف تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الإشراف التربوي بدرجة عالية من النجاح ولقد ازدادت واجبات المشرفين في المؤسسات التعليمية بسبب النمو والتضخم اللذين حدثا في الوقت المعاصر حتى أصبح من العسير حصر هذه الواجبات والتعرف على المهارات والصفات اللازمة للقيام بها. ومن أهم المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق المشرف التربوي، كما ذكرها السعود (2007، 96) ما يلي:

1/ الإشراف على طرق التعليم وأساليبه والتي تعتبر من أبرز المهارات التي يتعين على المعلمين إتقانها وتنويعها من أجل مساعدة التلاميذ على التعلم.

2/ إعداد المواد التعليمية والتعريف بالموجود منها كالمراجع والكتب والدوريات والنشرات التعليمية حول المواضيع المختلفة لإثراء المنهاج وإغنائها.

3/ توفير التسهيلات التعليمية كالأدوات والمواد التي يستخدمها المعلمون في عملهم مثل الكتب والطباشير والمواد الكيميائية وأدوات المختبر والوسائل التعليمية-التعلمية وغيرها.

4/ الاستفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم وذلك بتطوير علاقات عمل إيجابية واعية مع المسؤولين والمشرفين على المرافق المختلفة في البيئة المحيطة كأمناء المكتبات العامة أو الأطباء في العيادات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية والأهلية.

5/ مشاركة إدارة المدرسة في تقويم وتحسين العملية التربوية وتهيئة الظروف المناسبة لها.

6/ إجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التربوية التعليمية ورفع مستواها.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرتبط نجاح أي مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلاشك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون بالمؤسسة على مستوى عالٍ من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

لذلك يرى عليه وعبد الحميد (2005، 284) أن سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي يرجع إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث إن الفرد هو حجر الأساس في أي مؤسسة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآرائه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره.

ويرى الزهراني (2003: 4) أن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه ويؤدي رغبة قوية في البقاء فيه، والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط وبتحقق الولاء التنظيمي للأفراد تحقق المنظمات التعليمية أهدافها بكفاءة وفعالية. وإن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة.

وأكد حمادات (2006، 62) أن مفهوم الإلتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عديدة مثل: الإلتزام نحو العمل والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو المؤسسة، والإلتزام نحو المهنة، والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي. وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للإلتزام التنظيمي فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الإلتزام التنظيمي ومستواه، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي وهي: الولاء للمنظمة، المسؤولية تجاه المنظمة والرغبة في العمل والبقاء بالمؤسسة.

أهمية الإلتزام التنظيمي

تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي في أنه سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والفاعلية، وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل، الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي، وكذلك ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها المسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض، وأيضاً ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر والجنس والحاجة للإنجاز، وهذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الإلتزام الوظيفي موقف مستقر نسبياً مع الوقت، كل ما سبق يعطي الإلتزام أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها (حمادات، 2006، 67).

خصائص الإلتزام التنظيمي:

إن الكثير من الخصائص السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الإلتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من الخصائص جاء ذكرها لدى (سلامة، 2003، 48) ومن أهمها:

1/ أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

2/ يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

3/ يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:

أ/ قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها.

ب/ وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

ج/ وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

د/ وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

هـ/ ويتصف الإلتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.

الإثراء الوظيفي:

ويعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها وخاصة في هذا العصر حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة، ذلك أن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة، وما يبذل من جهد وكفاية وفاعلية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهئية الجو المناسب، وتوفير المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها (اللوزي، 2012، 17).

مفهوم الإثراء الوظيفي

إن الإثراء الوظيفي للعمل ينطوي على تعريف الأفراد لماذا يؤديوا مهام معينة مما يمكنهم من إدراك أهمية عملهم، كما يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (عباس وعلي، 2003، 51).

أهمية الإثراء الوظيفي

لا شك أن الإثراء (الإغناء) الوظيفي مهم ويعتبر أحد الدوافع النفسية التي يتطلع إليها الإنسان أو الفرد المنتمي للمنظمات المهنية والوظيفية. فإذا شغل الفرد الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ورغباته تكون فرصة لتنمية هذه المواهب والقدرات بحيث تصل إلى قمة الابداع التي تصب في مجال عمله. وأن أهمية الإثراء تبرز من خلال تجديد القدرات والمواهب وتطويرها حتى يبدأ ممارسة الابداع من خلال الشعور بأهميته وقيمه ودوره في دائرة العمل (الغفاري، 1999، 12).

أهداف الإثراء الوظيفي:

يسعى برنامج الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها: تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى لأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع حاجات إثبات الذات، وتوفير فرص أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة، وكذلك إكساب الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته، وزيادة رضا الموظف ورفع معنوياته واشباع حاجاته، وأيضاً زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل متميز مستند إلى اشراك الموظف في تصميم وتنفيذ الوظيفة وتقييم أدائها (نصرالله، 2002، 33).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

هنالك الكثير من الدراسات التي أُجريت في هذا المجال ومنها وأما دراسة أنينكان (Aninkan, 2014) هدفت إلى دراسة أثر التحفيز والإثراء الوظيفي على الرضا بين الموظفين في أوجون وبحثت الدراسة كيفية إدارة التحفيز والإثراء الوظيفي لتحديد الرضا الوظيفي ، وقد تم اختيار عينة من (173) من الموظفين عشوائياً وبينت النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي؛ كما بينت النتيجة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المهارات التي afforded the employee and his level of job satisfaction (r = 0.178, P < 029). وبالتالي تم قبول الفرضية. وكذلك هدفت دراسة (Saleem, 2012) إلى ايجاد العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين والتحقق أن رضا الموظفين ممكن أن يتأثر بالإثراء والتوسع الوظيفي وبالتالي يعزز أداء الموظفين. وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة في لاهور وإسلام آباد وتم توزيع (250) استبانة تم جمعها واستبعاد (8) استبانات وبينت النتائج وجود تأثير للإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي على رضا العاملين وأدائهم الوظيفي. وأما دراسة (الجميلي، 2012) فتهدف إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال خمسين استبانة أعدت لهذا الغرض، وبالاعتماد على الرزمة الاحصائية (spss) للقيام بالتحليل الاحصائي للبيانات. وانطلقت الدراسة من فرضية ان هناك علاقة وتأثير بين بعض المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني في الأنبار. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تتجه عينة البحث إيجابياً نحو الالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة). إن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة، وبناء على نتائج الدراسة استنتجت الباحثة وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بورقلة، ولا توجد فروق في الالتزام التنظيمي باختلاف (الخدمة/ الحالة الاجتماعية/الراتب) ولا توجد فروق في الأداء الوظيفي باختلاف (الخدمة/ الحالة الاجتماعية/الراتب)، ويحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى قد تؤثر في الالتزام التنظيمي أو في الأداء الوظيفي أو في العلاقة بينهما يمكن أن تكون موضوعاً لدراسات مستقبلية أخرى. وكما أجرى (جرادات، 2008) دراسة هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره والرضا الوظيفي. وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود علاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن ووجود رضا بنسبة متوسطة لدى الموظفين عينة الدراسة عن مؤسساتهم. وقد استقصت دراسة (حمادات، 2003) قيم

العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، للتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي كان جيداً وكان المتوسط الحسابي لمستوى التزام المديرين مقدار (3.73) بينما للمعلمين كان المتوسط (3.51) أما بالنسبة للفروق في مستوى الالتزام الوظيفي لكل من المديرين والمعلمين فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث (المديرات) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل التعليمي أما المعلمين فلم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهم تبعاً للجنس أو الخبرة أو المؤهل التعليمي. وأما دراسة (هياجنة، 2000) والتي هدفت إلى التعرف دور أبعاد الإثراء الوظيفي في ممارسة التعلم التنظيمي كحالة ميدانية في القطاع الصحي الأردني العام والخاص، والتعرف على مستوى أبعاد الإثراء الوظيفي. وقد بينت النتائج توفر مستوى عالٍ لأبعاد الإثراء الوظيفي في القطاع الصحي بينما كان مستوى توفر التعلم التنظيمي متوسطاً، كما بينت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجمعة والتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة منفردة ومجمعة.

وتعقيباً على الدراسات السابقة التي استعرضها الباحثان يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع الإثراء الوظيفي وسعى إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الإثراء الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة. وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات الأخرى كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة، كما أن هناك دراسات تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وهدفت إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي أو تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، أو الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وقد أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وحول بيان أثر كلاً من الجنس والمؤهل التعليمي والتخصص والحالة الاجتماعية، وقد تباينت نتائج الدراسات في تأكيد وجود الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الشخصية السابقة.

وقد التقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، في حين أنها تركز على الكشف عن مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بإدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك، والتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وكذلك التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

1/ كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.

2/ الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

3/ الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

إجراءات الدراسة الميدانية

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها، والمعتمد على المراجع والدراسات بهدف إثراء الإطار النظري والدراسات السابقة، أما على صعيد المنهج المسحي فتم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم توزيعها على المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك وتحليلها إحصائياً لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة المستهدف من المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك والبالغ عددهم (420)، حيث تم حصر أعدادهم من خلال الرجوع إلى الوثائق الرسمية في إدارة التربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (381) مشرفاً ومشرفةً، وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وشكلت (80%) من مجتمع الدراسة.

وصف أفراد عينة الدراسة:

الجدول 1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

العدد	الفئة	المتغير
266	ذكر	الجنس
115	أنثى	
257	بكالوريوس	المؤهل العلمي
85	ماجستير	
24	دكتوراه	
15	غير ذلك	
205	علمي	التخصص
176	أدبي	
15	أقل من 4 سنوات	سنوات الخدمة
19	من 4 إلى أقل من 10 سنوات	
347	من 10 سنوات فأكثر	
381		الكلي

أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة لقياس الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، وقد تم إعداد فقرات الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى عدة محاور:

المحور الأول: ويضم المعلومات الشخصية وهي:

1/ الجنس. 2/ المؤهل العلمي. 3/ التخصص. 4/ سنوات الخدمة.

المحور الثاني: ويضم الفقرات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعددها (15) فقرة.

المحور الثالث: ويضم الفقرات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعددها (17) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

* المجال الأول: تنوع المهارات: (4-1)، وعددها (4 فقرات).

* المجال الثاني: تحديد المهام: (7-5)، وعددها (3 فقرات).

* المجال الثالث: أهمية المهام: (10-8)، وعددها (3 فقرات).

* المجال الرابع: استقلالية المهام: (14-11)، وعددها (4 فقرات).

* المجال الخامس: التغذية العكسية: (17-15) وعددها (3 فقرات).

وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي، حيث تكون المقياس من عبارات تعبر عن مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي، وذلك باختيار واحدة من خمس إجابات تعبر عن مستوى الموافقة عن كل عبارة على النحو التالي:

1/ مرتفعة جداً، وأعطيت (5 درجات).

2/ مرتفعة، وأعطيت (4 درجات).

3/ متوسطة بمستوى متوسطة، وأعطيت (3 درجات).

4/ منخفضة، وأعطيت (درجتان).

5/ منخفضة جداً، وأعطيت (مستوى واحدة).

صدق أداة الدراسة:

1/ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك بهدف معرفة درجة مناسبة ووضوح الفقرة. ودرجة انتماء للمجال. كما طلب منهم إجراء التعديل المقترح في حالة غير مناسبة الفقرة وتمثلت أبرز آراء المحكمين في الصياغة اللغوية لل فقرات، إضافة إلى غموض بعض الفقرات واستبدالها بفقرات تكون واضحة لأفراد عينة الدراسة، وقد تم الأخذ بآرائهم وملاحظتهم.

2/ **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** تم التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، بعد إجراء تعديلات المحكمين على الاستبانة بصورتها الأولية، من خارج العينة المستهدفة، وعليه تم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمحورها أو مجالها.

الجدول 2 معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة للمحور والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة

الإلتزام التنظيمي				الإثراء الوظيفي			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.63	10	**0.65	1	**0.62	10	**0.64	1
**0.55	11	**0.62	2	**0.60	11	**0.59	2
**0.61	12	**0.70	3	**0.74	12	**0.69	3
**0.63	13	**0.63	4	**0.63	13	**0.78	4
**0.62	14	**0.69	5	**0.57	14	**0.58	5
**0.48	15	**0.70	6	**0.61	15	**0.60	6
		**0.63	7	**0.60	16	**0.49	7
		**0.68	8	**0.68	17	**0.63	8
		**0.69	9			**0.62	9

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

ثبات الأداة: لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من منطقة تبوك التعليمية حيث تكونت من (15) مشرفاً ومشرفةً ممن يمارسون مهنة الإشراف التربوي.

الجدول 3 قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

معامل الثبات	المجال	المجال
0.91	تنوع المهارات	الإثراء الوظيفي
0.85	أهمية المهام	
0.93	تحديد المهام	
0.81	التغذية العكسية	
0.90	استقلالية المهام	
0.95	الكلي	
0.88		الالتزام الوظيفي
0.96		الكلي

المعالجات الإحصائية:

- استخدم الباحثان لتحليل نتائج الدراسة عدداً الأساليب الإحصائية تمثلت فيما يلي:
- 1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الإثراء الوظيفي.
 - 2/ معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين الالتزام الوظيفي والإثراء الوظيفي.
 - 3/ معادلة كرونباخ ألفا لقياس معامل ثبات أداة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

ولغايات هذه الدراسة فقد تم اعتماد المعيار التالي لتحديد مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي في ضوء تقديرات مجتمع الدراسة. حيث قام الباحثان بحساب المدى لمستويات المقياس وهو $0.80 = 5/4$ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبحت معايير مفتاح التصحيح للمقياس على النحو التالي:

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة منخفضة جداً.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة منخفضة.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة متوسطة.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة مرتفعة.
- من 4.20 إلى 5 تمثل درجة مرتفعة جداً.

ومن ثم تم عرض وترتيب النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات حسب مجالات الإثراء الوظيفي، وفيما يلي النتائج.

أولاً: على المستوى الكلي: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات لمستوى الإثراء الوظيفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك مرتبة تصاعدياً

التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة جداً	1	0.63	4.22	تنوع المهارات
مرتفعة	2	0.60	3.92	أهمية المهام
مرتفعة	3	0.90	3.47	تحديد المهام
مرتفعة	4	0.81	3.46	التغذية العكسية
متوسطة	5	0.76	3.36	استقلالية المهام
مرتفعة		0.58	3.69	الكلية

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الكلي لمستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك بلغ (3.69) بتقدير مرتفع، وهذا يشير إلى تقدير مرتفع للإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات من وجهة نظرهم، كما أظهرت النتائج تصدر مجال (تنوع المهارات) بمتوسط حسابي (4.22) على كافة المجالات مما يعني أن المهارات التي يمارسها المشرفون التربويون والمشرفات التربويات متنوعة ومناسبة لهم بدليل ارتفاع مدى استجاباتهم لها، وجاء مجال (أهمية المهام) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وهذا يعني أن المهام التي يقوم بها المشرفون والمشرفات مهمة كما هي متنوعة مما يعني أنهم يقدرون نوعية المهمة التي يقومون بها ويشعرون بأنها ذات هدف سامي، وجاء المجال (تحديد المهام) في المرتبة التالية بمتوسط حسابي (3.47) وهذا يعني أن كل مشرف تحدد له الوظيفة المناطة له دون تدخل مع غيرها، وهذا المجال له من الأهمية بحيث أنه يجعل المشرف يقوم بعمل واضح الأهداف وواضح الخطوات مما يجعل العمل ذا معنى وقيمة ويتصف بالجودة والموضوعية، وجاء تالياً المجال (التغذية العكسية) بمتوسط حسابي (3.46) وهذا يعني أن المشرفين التربويين والمشرفات تتوفر لديهم تغذية راجعة عن المهام التي يقومون بتنفيذها من أجل تجاوز الأخطاء التي يمكن أن يقعوا بها وتصحيحها في المستقبل، وجاء أخيراً مجال (استقلالية المهام) بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وهذا يمكن أن يعزى إلى أن المشرفين والمشرفات لا زالوا يعانون نوعاً ما من ضعف في استقلالية المهام وحرية اختيارهم لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (هياجنة، 2000) التي أظهرت توفر مستوى عالٍ لأبعاد الأثر الوظيفي في القطاع الصحي، ودراسة (Saleem, 2012)، والتي أظهرت وجود تأثير للإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي على رضا العاملين وأدائهم الوظيفي، ودراسة (Neyshabo, Rashidi, 2013) والتي أظهرت أن الإثراء الوظيفي لديه تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين والمدراء لذلك يمكن للمنظمات تحسين التزام الموظفين من خلال إثراء وظائفهم.

ثانياً: مجال تنوع المهارات: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات هذا تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

الجدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تنوع المهارات مرتبة تصاعدياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
4	يتطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة	4.35	0.68	1	مرتفعة جداً
3	تزدوني وظيفتي بفرص اكتساب مهارات جديدة	4.23	0.82	2	مرتفعة جداً
2	تمنحني وظيفتي فرص النمو والتقدم	4.17	0.78	3	مرتفعة
1	تمنحني وظيفتي فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة	4.14	0.73	4	مرتفعة
	الكلية	4.22	0.63		مرتفعة جداً

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الإثراء الوظيفي بلغ (4.22) والذي يشير إلى مستوى تقدير إثراء وظيفي مرتفع جداً للمشرفين والمشرفات.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة وظيفة المشرفين والمشرفات وما يترتب عليها من مهام متعددة ومتنوعة منها الإدارية وما تتضمنه من أعمال وما تترتب عليها من مسؤوليات، جعل المشرف يشعر بوجود تنوع في مهامه التي يمارسها بشكل مستمر، وخاصة مع تطور عملية الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.

وجاءت فقرة (بتطلب عملي استخدام عدد من المهارات المتقدمة) بالمستوى الأول وبمتوسط حسابي (4.35) ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الأعمال الموكولة للمشرف تتطلب منه إتقان العديد من المهارات المختلفة والمرتبطة بعمله ومن الأمثلة على ذلك أن وزارة التربية والتعليم تشترط على المشرف التربوي امتلاك المهارات الحاسوبية وتطبيقاته في المجال التربوي مما يعني أن على المشرف بالإضافة إلى تخصصه فإنه لا بد أن يمتلك مثل هذه المهارات لتسهم في نجاح عمله. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (تمنحني وظيفتي فرصة لأداء مهام وواجبات متنوعة) بمتوسط حسابي (4.22) وهذا يشير أيضاً إلى أن الوظيفية المناطة بالمشرف التربوي ليست محددة فقط بأمر معينة وإنما الواجبات الموكولة للمشرف تتجاوز تقييم المعلمين وقد تصل إلى حد الرقابة على الأداء المدرسي وبناء الخطط من أجل تحقيق الإصلاح التربوي مما يوصلنا إلى صعوبة الأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي وجودتها.

ثالثاً: مجال تحديد المهام: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات هذا تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً، والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تحديد المهام مرتبة تصاعدياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
5	المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة	3.55	1.07	1	مرتفعة
6	توجد خطط عمل محددة	3.55	1.01	1	مرتفعة
7	المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية حتى النهاية	3.29	1.06	2	مرتفعة
	الكلي	3.47	0.90		مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك على مجال تحديد المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري (0.90)، والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي مرتفع للمشرفين والمشرفات.

وتعتبر هذه النتيجة بشكل عام عن قدرة المشرفين على تمييز كل جزء من مهامهم في محاولة لاستغلال كل ما يمتلكون من قدرات ومهارات لأدائها، وهذا يرجع إلى سعي المهتمين بوظيفة المشرفين التربويين سواء من وزارة التربية والتعليم أم المديرات التعليمية بالمناطق إلى محاولة توضيح كل جزء من أجزاء وظيفة المشرف واستثمار كافة قدراته ومواهبه لأداء المهام المتعلقة بكل جزء من أجزاء وظيفته وهذا يعتبر نوعاً أو شكلاً من أشكال الإثراء الوظيفي.

وجاءت الفقرتان (المهام المطلوبة مني واضحة ومفهومة) و(توجد خطط عمل محددة) بالمرتبة الأولى وبنفس المتوسط الحسابي (3.55) وهذا يشير إلى مدى وضوح ودقة المهام الموكولة للمشرف التربوي، وجاءت الفقرة (المهام المطلوبة مني مترابطة وتشكل وحدة واحدة حيث يمكن القيام بها من البداية حتى النهاية) بالمرتبة الأخيرة ويفارق بسيط عن الفقرة الأولى مما يعني مدى وضوح هذه المهمة ودقتها وإمكانية تنفيذها من قبل المشرف التربوي بدقة عالية.

رابعاً: مجال أهمية المهام: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات هذا ستم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً، والجدول (7) يوضح نتائج ذلك.

الجدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال أهمية المهام مرتبة تصاعدياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
9	تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة	4.05	0.71	1	مرتفعة
10	يشعر زملائي في العمل بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها	3.92	0.79	2	مرتفعة
8	هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون	3.79	0.77	3	مرتفعة
	الكلي	3.92	0.60		مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في (أهمية المهام) جاء بمستوى درجة مرتفعة ولجميع فقراته، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي عالٍ للمشرفين والمشرفات على هذه الفقرات وللمجال ككل، كما احتل هذا المجال المرتبة الثانية بين مجالات الإثراء الوظيفي. وهذا يعني أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين تجاه وظيفتهم ومحتواها، واعتزازهم بمهنتهم، ووضوح واجباتهم ومسؤولياتهم، وعن بيئة عملهم، ووضوح الإجراءات والأهداف، وسعادتهم بوظيفتهم وما يحقق لهم العمل من إشباع لحاجاتهم كان مرتفعاً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المشرفين يعتزون بوظيفة التعليم بشكل عام باعتبار أنهم يؤدون رسالة سامية للمجتمع، كما أن معظم المشرفين التحقوا بالمؤسسات التربوية عن قناعة.

وجاءت الفقرة (تعد طبيعة مهامي ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة) بالمرتبة الأولى (4.05) وهذا يشير إلى أهمية العمل الذي يقوم به المشرف التربوي بما يسهم في نجاح العملية التعليمية، وجاءت الفقرة (هناك تأثير واضح لمهامي على النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الآخرون) بالمرتبة الأخيرة (3.79) وهذا يشير إلى مدى الارتباط الوثيق في الأعمال التي يقوم بها المشرفون مع بعضهم البعض فالعمل في المجال الإشرافي ليس عملاً منفصلاً وإنما تترايط فيه وتتشابك مما يحتم على المشرفون التعاون فيما بينهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

خامساً: مجال استقلالية المهام: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات هذا ستم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً، والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

الجدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال استقلالية المهام مرتبة

تصاعدياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
12	تتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني	3.63	0.96	1	مرتفعة
14	اشعر بالاستقلالية في تحديد كيفية أداء المهام الموكلة إلي	3.38	1.02	2	مرتفعة
11	هناك استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها	3.24	1.04	3	مرتفعة
13	تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي	3.19	1.10	4	متوسط
	الكلي	3.36	0.77		مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في (استقلالية المهام) جاء بمستوى درجة مرتفعة ولجميع فقراته، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي متوسط للمشرفين والمشرفات على هذه الفقرات وللمجال ككل، كما احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة بين مجالات الإثراء الوظيفي. وعلى الرغم من أن هذا المجال جاء بالمرتبة الأخيرة إلا أنه يشير إلى مستوى متوسط في استقلالية المهام لدى المشرفين التربويين، وربما يعود ذلك إلى إدراك القائمين بالعملية التعليمية بأهمية منح الموظفين درجة من المرونة والحرية التي تجعلهم يقومون بعملهم بحرية، كما أن النظريات الحديثة تؤكد على مبدأ الحرية والمرونة في كل الأعمال حتى تمكن المشرف من أداء عمله والتوصل للغاية التي يهدف إليها. ويمكن أن تعزى النتيجة أيضاً إلى إدراك المديرين القائمين على العملية التعليمية إلى أهمية الثقة وإعطاء المشرفين قدراً من الحرية ليمارس مهامه، وكذلك سعي وزارة التربية والتعليم نحو مواكبة التغيرات التربوية الحديثة وظهور الكثير من المفاهيم التربوية كالمشاركة والثقة التنظيمية وأهمية المناخ التنظيمي والجودة ومفاهيمها والتميز والدافعية والرضا الوظيفي وغيرها من المفاهيم.

وجاءت الفقرة (تتوفر لدي فرص للمبادرة والحرية في أداء المهام المطلوبة مني) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.63) وهذا يشير إلى مستوى درجة المرونة التي يتمتع بها المشرف التربوي أثناء قيامه بعمله والتي يمكن أن توصف بأنها حرية مضبوطة بما تحقق المصلحة التربوية، وجاءت أخيراً الفقرة (تسمح طبيعة عملي باتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بوظيفتي) بمتوسط حسابي (3.19) وهذا يعني أن المشرف يمكن أن يتخذ قرارات في مجال عمله ولكن لا تصل لحد أن تكون قرارات صعبة أو مصيرية، وبالتالي للمشرف صلاحيات لكنها ليست بالمستوى العالي.

سادساً: مجال التغذية العكسية: للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات هذا ستم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً، والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

الجدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التغذية العكسية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
17	تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها	3.67	0.91	1	مرتفعة
16	يقدم لي زملائي تغذية راجعة عن مستوى أدائي	3.40	1.01	2	مرتفعة
15	تقدم لي المؤسسة المعلومات التي تخص وظيفتي	3.31	1.03	3	مرتفعة
	الكلي	3.46	0.81		مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في (التغذية العكسية) جاء بمستوى درجة مرتفعة ولجميع فقراته، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، والذي يشير إلى مستوى إثراء وظيفي متوسط للمشرفين والمشرفات على هذه الفقرات وللمجال ككل، كما احتل هذا المجال المرتبة الرابعة بين مجالات الإثراء الوظيفي. ومن الممكن أن يعزى ذلك إلى أهمية التقييم الذي يهدف لتصحيح مسار العمل وليس للنقد فقط، فالتغذية العكسية تسهم في تصحيح الأخطاء التي قد يقع بها المشرف التربوي أثناء عمله إضافة إلى الارتقاء بهذا العمل ليصل إلى أفضل درجاته بشرط مواكبة كل جديد في العملية التعليمية، والتغذية العكسية تسهم في تصحيح مسارات العمل للمشرف التربوي في الخطط المستقبلية، فهذه الخطط تبنى على أساس تجاوز الأخطاء السابقة، مما يعني أنها توفر فرصاً للتخطيط التربوي المستقبلي الناجح الذي يضمن تجاوز الأخطاء السابقة ووضع الحلول المناسبة لها.

وجاءت الفقرة (تتوفر لدي إمكانية رؤية نتيجة أدائي للمهام التي أقوم بها) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.67) وهذا يشير إلى أن المشرف التربوي بإمكانه أن يرى بعينه ما تحقق من نتائج مما توفر له التغذية الراجعة، وجاءت أخيراً الفقرة (تقدم لي المؤسسة المعلومات التي تخص وظيفتي) بمتوسط حسابي (3.31) وهذا يشير إلى مدى تعاون المؤسسة المسؤولة عن عمل المشرف في تزويده بكل ما يتعلق بعمله سواء كان يخص عمله تقويم عمله أو إرشادات لتصحيح عمله الذي يقوم به.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات حسب مجالات الإثراء الوظيفي، والجدول الآتي يبين النتائج.

الجدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	لدي الرغبة القوية لبذل جهد كبير للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي.	4.60	0.63	1	مرتفعة جداً
7	يدفعني العمل في الإشراف التربوي إلى تقديم أفضل ما عندي من أداء	4.42	0.70	2	مرتفعة جداً
6	أشعر بالفخر لانتمائي للإشراف التربوي.	4.32	0.68	3	مرتفعة جداً
13	أهتم كثيراً بمصير الإشراف التربوي وسمعته	4.20	0.72	4	مرتفعة جداً
2	دائماً ما أحدثت عن إدارة الإشراف التربوي أمام الآخرين بوصفه مكانا يستحق أن يعمل المرء فيه مع ضرورة الحفاظ عليه.	3.95	0.88	5	مرتفعة
11	أشعر بأني أحقق الكثير كوني مشرفاً تربوياً أكثر من العمل في أي إدارة أخرى.	3.90	0.93	6	مرتفعة
8	أذكر دائماً أن العمل في الإشراف التربوي هو المحبب لدي	3.88	0.94	7	مرتفعة
10	أعبر عن شعوري بالسعادة لأنني اخترت هذا العمل عن غيره	3.85	0.90	8	مرتفعة
5	هناك تطابق كبير بين قيمي التي أؤمن بها وقيم العمل في الإشراف التربوي	3.79	0.95	9	مرتفعة
4	مستعد لتقديم تنازلات والقيام بمختلف المهام الوظيفية في سبيل استمرارتي في العمل الإشرافي التربوي.	3.10	1.25	10	متوسطة
3	أشعر بقليل من الولاء نحو إدارة الإشراف التربوي	3.03	1.37	11	متوسطة
12	غالباً ما أجد صعوبة في التوافق مع سياسات العمل المتعلقة بالتعامل مع موظفيها	3.01	0.99	12	متوسطة
9	قد يؤدي تعرضي لأي ظرف طارئ في إدارة الإشراف التربوي إلى ترك العمل والانتقال إلى مكان آخر	2.91	1.07	13	متوسطة
14	لا يوجد طائل يعتد به من وراء العمل في مجال الإشراف التربوي	2.76	1.17	14	متوسطة
15	دائماً ما أذكر أنني أخطأت عند اختياري العمل في وظيفة الإشراف التربوي	1.96	0.93	15	منخفضة
	الكلي	3.58	0.36		مرتفعة

يتبين من الجدول (10) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك جاء بمستوى درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وحصلت فقرات الالتزام التنظيمي على درجات متباينة من المرتفع إلى المتوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (1.96-4.60)، وهذا يشير إلى أن الالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفين جاء متوسطاً ولكن بمستوى قريب من المرتفع، مما يعني أن المشرفين والمشرفات لديهم التزام وظيفي بالعمل الذي يقومون به وقد يعبر هذا الالتزام عن مدى حبهم ورغبتهم بهذا العمل والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه الوظيفة المهمة.

وجاءت الفقرة (لدي الرغبة القوية لبذل جهد كبير للحفاظ على نجاح العمل في الإشراف التربوي) بالمرتبة الأولى وبمستوى درجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى مدى انتماء المشرفين والمشرفات لعملهم وحبهم له بحيث أنهم يسعون باستمرار لنجاح العمل الإشرافي، في حين جاءت الفقرة (دائماً ما أذكر أنني أخطأت عند اختياري العمل في وظيفة الإشراف التربوي) في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (1.96) وهذا يتطابق مع الفقرة التي حازت على المرتبة الأولى إذ أن المشرفين والمشرفات غير نادمين على العمل الإشرافي بل على النقيض تماماً في أنهم يحبذون هذا العمل ويسعون لتحقيق نجاحات متميزة فيهم وأنهم غير نادمين على العمل في المجال الإشرافي لما له من أهمية في تطوير شخصية المشرف وأداء مهامه على أكمل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الجميلي، 2012) التي أظهرت نتائج إيجابية نحو الالتزام الوظيفي، ودراسة (حمادات، 2003) التي أظهرت أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس كان جيداً وبمستوى مرتفع. ودراسة (Aninkan, 2014)، والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المهارات التي afforded the employee and his level of job satisfaction (r = 0.178, P < 029). ومستوى الرضا الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة بين مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك؟
للتعرف على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات في منطقة تبوك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يتضح من خلال الجدول (11)

الجدول 11 نتائج معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإثراء الوظيفي

الإحصاء	تنوع المهارات	تحديد المهام	أهمية المهام	استقلالية المهام	التغذية العكسية	الإثراء الوظيفي
الالتزام	معامل الارتباط	**0.457	**0.404	**0.510	0.308**	**0.318
التنظيمي	مستوى الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الإثراء الوظيفي على درجته الكلية وفي مجالاته الخمسة (تنوع المهارات، وتحديد المهارات، وأهمية المهام، واستقلالية المهام، والتغذية العكسية). ويمكن أن يعزى ذلك إلى العلاقة الوثيقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي إذ أن النتائج أظهرت مستوى عالٍ للإثراء الوظيفي الذي يمارسه ويشعر به المشرفون التربويون والمشرفات التربويات وهذا يعني أن الإثراء الوظيفي يؤثر ويتأثر بالالتزام التنظيمي والعكس صحيح، فما دام أن المشرف والمشرفة يمارسون وظيفتهم ويشعرون بالحب والطمأنينة بها، وما دام أن المهام التي يقومون بها ذات هدف مهم ومحدد، ويتلقون التغذية العكسية لما يقومون به من أعمال ويشعرون باستقلالية المهام التي يقومون بها فإن هذا يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي وهذا ما تؤكدته نتيجة هذه الدراسة.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من (Neyshabo,Rashidi,2013) التي أظهرت أن الإثراء الوظيفي لديه تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين والمدراء، كما تتفق مع دراسة كل من (الأطرش،2010) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، ودراسة (جرادات،2008) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ فإن الدراسة توصي بما يلي:

1/ إعداد برنامج توجيهي للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك حول الإثراء الوظيفي، وتقصي الأسباب والعوامل الوظيفية التي تؤدي إلى عدم الإثراء الوظيفي لديهم، وإشراكهم في تقديم مقترحات للتغلب على الصعاب التي يرونها معيقة لعملهم من خلال الدورات والمشاغل والنشرات الخاصة بذلك.

2/ تكليف المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق وذلك للوصول إلى مستوى عال من الإثراء الوظيفي لديهم مما يسهم في زيادة مستوى التزامهم التنظيمي.

3/ دعوة وزارة التربية والتعليم إلى رفع مستوى الإثراء الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك خاصة في مجالات (تحديد المهام، والتغذية العكسية، واستقلالية المهام) التي حصلت على مستوى متوسط في الاستجابة.

4/ العمل على زيادة استقلالية المهام لدى المشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك بشكل أفضل حتى يمكنهم القيام بعملهم بحرية ودقة عالية، والتي تسهم في زيادة الإثراء الوظيفي لديهم.

5/ إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية.

6/ إجراء دراسات تقارن بين مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري ومديرات المدارس وبين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأطرش، سميرة. (2011م). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من مربيات رياض الأطفال-ولاية ورقلة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- حمادات، محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. ط1. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- جرادات، نور أحمد. (2008م). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الجميل، عبدالله حمود حمد. (2003). مدى تطبيق المشرفين التربويين لوظائفهم الإشرافية في ضوء آلية الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمنطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- الجميل، مخلص شياح. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار، العلوم الاقتصادية والإدارية، (مج4) ع(9)
- الزهراني، عبدالواحد (2003) الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السعود، راتب. (2007م). الإشراف التربوي: مفهومه - ونظرياته - وأساليبه، عمان: مركز طارق.
- سلامة، عادل (2003). الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس. مجلة كلية التربية، ع(23)، الجزء (1) (111-143).
- الشماع، خليل محمد حسن. (2007م). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان: دار المسيرة للنشر.
- الطجم، عبدالله. (1996م). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج(4). ع(1). (103-125).
- الطجم، عبدالله والسواط، طلق. (2010م). السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظرية - التطبيقات، جدة: دار حافظ للنشر.
- عباس، سهيلة وعلي، علي (2003م). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحه ومحمود، ناريمان (2005). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية ط1 الكويت والإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2010م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- العيسى، بدرية. (2002). المشرفة التربوية عنصر فاعل. الإدارة العامة لنشاط الطالبات. شؤون تعليم البنات. الرياض.
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي. (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- فليه، فاروق وعبدالمجيد، السيد. (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1 عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم. (2013م). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر.
- القفاري، عبدالعزيز. (1999). فكرة جديدة بالتقدير والتطبيق: الإثراء الوظيفي دافع فعال للعمل الدؤوب، جريدة الجزيرة، العدد 9927، ص 5.
- اللوذي، موسى. (2012م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر.

المرسي، إيمان نصر إبراهيم(2005م). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
الملحم، يحيى سليم، (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
نشوان، يعقوب(1991). الإدارة والإشراف التربوي، بدون طبعة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
اليحيى، طلال(2002). مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف. مجلة جامعة الملك سعود، م (15). العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (751 - 772).
هياجنة، عامر فيصل علي(2000م). دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد الأهلية- إربد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Annika، David Olusegun (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*، ISSN (Online): 2319 – 8028، ISSN (Print): 2319 – 801Xwww.ijbmi.org Volume 3 Issue 3|| March. 2014|| PP.19-26.

Moskowitz، Robert. L and Scanlan، Craig L. (1986) "Organizational and Professional Commitment as Predictors of Job Satisfaction Among Allied Health Education Program Directors". *Journal of Allied Health*. PP 11 .

Saleem، Shahen & Saleem (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: a correlational study from Pakistan. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*، Vol. 1، No.9; May 2012.