

مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم

بمحافظة الخليل (دراسة نوعية)

أ. سعاد إبراهيم غانم

مشرفة تربوية وزارة التربية والتعليم

أ.د. نبيل الجندي

أستاذ الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الخليل - فلسطين

(تاريخ الاستلام 2023/04/04، تاريخ القبول 2023/04/14)

Indicators of Job Enrichment among Educational Supervisors in the Directorates of Education in Hebron Governorate: (A qualitative Study)

Mr. Suad Ibrahim Ghanem

Educational Supervisor, Ministry of Education

Prof. Nabil Al-Jundi

Professor of Educational Administration – Faculty of Education – Hebron University – Palestine

(Received 04/04/2023, Accepted 14/04/2023)



أ. سعاد غانم - فلسطين
E-mail address: suadghanem2000@gmail.com البريد الإلكتروني:

أ.د. نبيل الجندي - فلسطين
E-mail address: Nab466@yahoo.com البريد الإلكتروني:

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وقد اختار الباحثان المنهج النوعي لمعالجة البيانات باستخدام النظرية المجردة من خلال توظيف أسلوب المقابلة؛ إذ أُجريت المقابلات للحصول على البيانات مع (١٢) مشرفاً تربوياً في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، ثم جُمعت البيانات وُحلت تحليلاً متوازياً في مراحل متعددة، حيث بُدئت بتحليل البيانات باستخدام استراتيجيات الترميز الثلاث: الترميز المفتوح، والمحوري، والانتقائي، بحسب ما تقتضيه النظرية المجردة، وقُورنت الأفكار الرئيسة والفئات بشكل متكرر لتحديد التشابه والاختلاف لتصنيف البيانات، حتى الوصول لحالة التشبع، وقد أسفرت الدراسة عن خمسة أبعاد للإثراء الوظيفي هي: تنوع المهارات، وأهمية المهام، وتحديد المهام، واستقلالية المهام، والتغذية الراجعة، وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن الأثر الوظيفي يُطبق على المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وكشفت عن بعض معيقات تطبيق الإثراء الوظيفي على المشرفين، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للمشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم للأعمال، إضافة لزيادة درجة الاستقلالية لديهم في العمل، وتقديم التغذية الراجعة بشكل منظم، والتقليل من المركزية التي تعيق تأديتهم للمهام.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات، الإثراء الوظيفي، المشرف التربوي، محافظة الخليل.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the indicators of job enrichment among educational supervisors in the directorates of education in Hebron Governorate. The qualitative approach was used and the grounded theory was rooted for data collection. Interviews were conducted with (12) supervisors at the directorates of education in Hebron governorate. The data was collected and analyzed in parallel in multiple stages, using the three coding strategies of grounded theory: open, axial, and selective coding. The main ideas and categories were compared repeatedly to determine the similarity and difference to classify the data, until reaching the state of saturation. The study reveals five dimensions for the job enrichment: skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback. Thus, the study concluded that job enrichment is applied to educational supervisors in the directorates of education in Hebron Governorate, and revealed some obstacles to applying job enrichment to supervisors. The study recommended that: the need to provide training programs for employees to acquire knowledge and skills in order to improve their performance and to conduct training courses for all supervisors in Hebron directorates about how to implement job enrichment. The study also recommended to increase the degree of independence in work, and to reduce the centralization which deserves supervisors during tasks performance.

Key words: Indicators, Job enrichment, educational supervisors, Hebron Governorate.

المقدمة :

يُعدّ حق التعليم والتعلّم من حقوق الإنسان الأساسية، فهو المحرّك والدافع لعجلة تطوّر وتقدّم الأمم، لذا تسعى الدول لبذل جُلّ اهتمامها به، وتوفير كافة السبل لضمان استمراريته، وهذا يتطلب توفير موارد بشرية مؤهلة لها القدرة على العمل بفاعلية وفي شتّى الظروف من أجل تحقيق التّقدّم والتطوّر في الميدان التربوي، وبما أنّ المعلم يُعتبر من أهم ركائز العملية التربوية، فلا بدّ أن يتلقّى جانباً مهماً من الدّعم والمتابعة والإشراف والتوجيه بما يتوافق مع أهمية الدور الذي يقوم به، ومن هنا جاء الإشراف التربوي الذي يتمحور دوره حول المعلم للرفع من كفاءته، وتنميته مهنيّاً وأدائياً، وتزويده بالاستراتيجيات والأساليب التي تمكنه من أداء رسالته، وتساذه على حلّ ما يعترضه من معيقات خلال مسيرته التعليمية. ويُعتبر الإشراف التربوي من أهم مدخلات النظام التعليمي الذي يهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلّم، فهو يمثل سلسلة من العلاقات والتفاعلات بين المعلم والمشرف التربوي من جهة، والمنهاج والطلبة من جهة أخرى، والإدارة المدرسية من جهة ثالثة، ويهدف إلى مواكبة المستجدات وإدخال التطوير على مناهج التعليم ومحتوى وأساليب التدريس (الشهراني، ٢٠٢١، ٣٧٧).

ومن هنا ينبثق دور المشرف التربوي في تطوير مهنة التعليم من خلال تدريب المعلم وتنمية مهاراته لتحقيق أهداف المادة الدراسية بشكل شمولي، وإكسابه مهارات البحث والتجريب والتقييم الذاتي، والنمو المهني. إضافة لهذا الدور الفني فإنّ للمشرف أيضاً دوراً إدارياً يتمثل في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمعلمين، فهو الذي يحدّد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام المعلمين في الميدان لبلوغ الأهداف المنشودة، بل إنّ ديناميكية عملية التعليم والتعلم أو جمودها، تعتمد على وجود مشرف تربوي ناجح (حسين والفرشوطي، ٢٠١٨، ٦٦٢).

ويُعدّ 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 أفقيّاً، ومن ناحية أخرى زيادة حرية الفرد في عمله، وهذا ما يسمى عمق الوظيفة أي إثراء الوظيفة رأسياً، مما يحقق السعادة والرضا الوظيفي للأفراد، ويزيد من تخطيط وتنظيم ومراقبة دافعيّتهم نحو العمل (العنزي، ٢٠١٧، ٦١٧).

لقد تمّ التركيز على أسلوب الإثراء الوظيفي حديثاً في الفكر الإداري باعتباره أسلوباً من أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة المشاركة مبنية على أساس أنّ العامل يميل إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها، وتتولّد لديه الدافعية لإنجاز الأهداف التي خطط لها (الخيّاط، ٢٠١٧، ١٣٧١). وهذا ما أكّد عليه (السبيعي والداود، ٢٠١٨، ٨٠)؛ إذ أنّ مفهوم الإثراء الوظيفي يرتبط بتصميم العمل الذي يزيد من قدرة الموظف على التحكم الذاتي بمهامه، وإدراكه لواجباته وتحمل مسؤولياته الوظيفية بصورة أفضل، ويكون قادراً على إنجاز مهامه بمستوى مناسب من الرضا، ويصبح أقلّ ضجراً في وظيفته وأقلّ مطالباً بمميزات أخرى في هذه الوظيفة.

ويعدّ عالم النفس الأمريكي فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) هو أول من أشار إلى نظرية الإثراء الوظيفي عام (١٩٦٨)، والتي سُميت بنظرية "العاملين Two-factor theory"، وحسب هذه النظرية فإنّ العوامل التي تُحفّز على إثراء الوظيفة وتحسين الأداء تتمثل في تشجيع الموظفين على المشاركة، ومنحهم المزيد من الحرية في الأداء، واختيار طريقة العمل، والمكان الذي يرغبون في العمل فيه، والأدوات التي يحتاجونها في الوظيفة (Choudhary, 2016, 1020).

وبنيت الجهران (٢٠٢٠، ١٤) أنّ الإثراء الوظيفي يقوم على محورين أساسيين؛ هما: المحور الأفقي، الذي يتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة، وعدد الواجبات والمهام من نفس مستوى درجته الوظيفة دون زيادة الاستقلالية أو السيطرة أو حجم المسؤولية. أمّا المحور العمودي فيتّصل في زيادة حجم المسؤوليات ودرجتها بحيث يقوم الموظف بمهام أعلى من مستوى درجته الوظيفية وبالتالي يتحمل مسؤولية أعلى، وتزيد درجة الاستقلالية والتحكم في المهام، ويقوم بالرقابة الذاتية على عمله، ويحصل على تغذية راجعة عن أدائه، وهذا يزيد من ارتباطه بعمله ودافعيّته للمشاركة والإنجاز.

من هنا تتبدى أهمية إثراء المشرف التربوي وظيفياً كونه يمثل أحد عناصر المنظومة التعليمية، والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تشكل أساساً تربوياً هاماً، تتمثل في الإشراف على طرق التعليم وأساليبه وإعداد المواد التعليمية والتعريف بالموجود منها كالمراجع والكتب والدوريات والنشرات التعليمية حول المواضيع المختلفة لإثراء المنهاج وإغنائه، إضافة لمشاركة إدارة المدرسة في تقويم

(٢٠٢٠)، و(حسين والفرشوطي، ٢٠٢٠)، وقد ركز هذا النموذج على خمسة أبعاد للإثراء الوظيفي؛ هي:

١. تنوع المهارات (Skill Variety): ويقصد به

مدى تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة بحيث يتطلب من الموظف استخدام العديد من مهاراته وقدراته لإنجازها، وتتجلى أهمية هذا البعد في أن استخدام مهارة واحدة لأداء نفس المهمة بشكل متكرر يسبب الملل، وانخفاض الإنتاجية بعد فترة من الزمن.

٢. تحديد المهمة (Task Identity): وهذا البعد

يعني إنجاز الفرد لمهمة واحدة بصورة كاملة من بدايتها إلى نهايتها، ويتم ذلك بتحديد الهدف من العمل بوضوح؛ لأنّ تحديد الهدف يؤثر على مستويات الأداء والالتزام تجاه العمل.

٣. أهمية المهمة (Task Significance): وهي

درجة التأثير المباشر للعمل على المنظمة، وما تقدمه من قيمة مضافة للموظفين، لتمكينهم من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات، مما يخلق لديهم شعوراً أكبر بالمسؤولية، فينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

٤. الاستقلالية (Autonomy): وهي منح الموظف

درجة من الحرية واتخاذ قرارات متعلقة بالعمل، ومنحه صلاحية تحديد الإجراءات اللازمة لاستخدامها في تنفيذ عمله، حيث يعتبر ذلك حقاً أساسياً في بناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.

٥. التغذية الراجعة الوظيفية (Feedback): هي

الدرجة التي يؤدي بها تنفيذ المهام الوظيفية إلى حصول الموظف على معلومات مباشرة وواضحة عن مدى نجاح عمله.

وقد عُنت عديد من الدراسات بالإثراء الوظيفي منها دراسة عواودة (٢٠٢٣) التي هدفت التعرف إلى واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية والبالغ عددهم (٩٧٧٥)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٦٨٩)

وتحسين العملية التربوية وتهيئة الظروف المناسبة لها، وإجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التعليمية ورفع مستوياتها (الشهراني، ٢٠٢١، ٣٧٧).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأنّ تنمية المشرفين التربويين مهنيّاً تقوم على مجموعة من العناصر أهمها؛ منحه مدى من الحرية في التخطيط والتنظيم والمراقبة، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لإنجازاته، وكذلك إعادة تصميم طبيعة وظيفته، وزيادة أساليب ووسائل تنفيذ الأعمال والمهام التي تشتمل عليها هذه الوظيفة، والإحاطة بكل جوانبها.

ويهدف الإثراء الوظيفي إلى تحفيز الموظف على أداء عمله من خلال التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى؛ فهي تنمّي الالتزام والحماس، وتشبع حاجات تحقيق الذات، وتوفر فرص أكبر للتدريب على تحمل المسؤولية وتخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة، وإكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة في نطاق وظيفته، وزيادة رضاه وسعادته الوظيفية (الحرباوي، ٢٠١٩، ٢١).

أمّا الاستراتيجيات التي تستخدم لإثراء الوظيفة حسب (Sharma & Raval, 2016, 455)، فتتمثل في: دوران العمل؛ أي إعطاء الموظف الفرصة لاستخدام مهارات متنوعة، وأداء أنواع مختلفة من العمل، وإنشاء فرق عمل مستقلة قادرة على تحديد أهدافها ومسؤولياتها، وصنع قراراتها وتقييم ذاتها، وتصحيح أخطائها، مما يزيد دافعيتهم للعمل، وينمّي لديهم القيادة التشاركية. وحتى تتحقق غايات الإثراء الوظيفي، لا بدّ من توافر متطلبات معينة؛ منها ما يتعلق بالفرد، والأخرى موقفية، وتتمثل العوامل التي تتعلق بالفرد في إدراكه لعمله الحالي؛ فإذا كان يراه روتينياً مملاً فإنّه سينتقل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي، أمّا إذا كان يعتقد أنّ عمله معقّد ويشكّل تحديّاً بالنسبة إليه فإنّه سيقاومه. وأمّا العوامل الموقفية فتشمل مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي، ومدى رضا العامل عن العوامل الخارجية التي تؤثر على العمل كالأجور المادية، فإذا كان العاملون راضين عن العوامل الخارجية فالإثراء الوظيفي سيقوّن النجاح (الجهان، ٢٠٢٠، ١٦).

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود نموذج للإثراء الوظيفي؛ من بينها دراسة كل من (Tumi, Hassan & Khalid, 2022)، و(رامي، ٢٠٢١)، و(أبو تايه، ٢٠٢١)، و(الجهان،

إليها البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد إثراء الوظائف منفردة ومجموعة والأداء الوظيفي للعاملين في دائرة جمارك مدينة العقبة، وجاءت درجة تقييم إثراء الوظائف بدرجة مرتفعة.

كما هدفت دراسة تشيلغونغ، كرانجا وموتوري (Chilgong, Karanja & Muturi, 2021) التعرف إلى تأثير الإثراء الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في كينيا، ووُظفت الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (٢٠٦) من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، واستخدمت الدراسة البحث الاستكشافي والمسح المقطعي، ونماذج الانحدار البسيطة لتحليل البيانات، وتوصلت إلى أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الإثراء الوظيفي وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في كينيا.

وأجرى رامي (2021) دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب بالإسكندرية لمعرفة دور الإثراء الوظيفي في دعم الرقابة التنظيمية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة المياه بالإسكندرية والبالغ عددهم (٧٣٥٠)، ثم اختار عينة طبقية عشوائية قوامها (٣٧١) من العاملين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الإثراء الوظيفي ودعم الرقابة التنظيمية بكافة أبعادها.

وقام كل من الماحي وآل ظبية (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الكمي ومدخل دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الاستقرائي التحليلي، وبلغ حجم عينة الدراسة (٢٦١) موظفاً من شركة توزيع الكهرباء في السودان وشركة توزيع الكهرباء بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية عدا بُعد أهمية العمل.

كما وقامت الجهران (2020) في دراستها باستقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة، طبقت على عينة مكونة من (٣٧٨) مساعداً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة.

معلماً، استخدمت الباحثة في دراستها استبانة مكونة من خمسة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات (التغذية الراجعة، وتحديد المهام، وأهمية المهام، وتنوع المهام، والاستقلالية).

أما دراسة تومي وحسن وخالد (Tumi, Hasan & Khalid, 2022) فقد هدفت إلى التحقق من تأثير إثراء الوظائف والتوسع الوظيفي والتدريب على دافعية الموظفين في قطاع الاتصالات في ليبيا، تكوّنت عينة الدراسة من (٦٠٠) موظف في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في ليبيا، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أنّ إثراء الوظيفة، والتوسع الوظيفي والتدريب لها تأثير ملحوظ على زيادة الدافعية لدى الموظفين.

وأجرى بورا وشارما (Sharma & Bora, 2022) دراسة هدفت للتعرف إلى دور الإثراء الوظيفي في تحفيز واستبقاء موظفي الفندق، واستخدم الاستبيان كأداة، وبلغ حجم العينة (٣٠) موظفاً في أحد فنادق دلهي، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الإثراء الوظيفي له تأثير كبير في زيادة الدافعية، وتقليل التغيب عن العمل وتقليل معدل الدوران في الفنادق.

بينما هدفت دراسة البرزنجي (٢٠٢٢) للتعرف إلى الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة) وأثره على أداء العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة كركوك في جمهورية العراق، واستخدم الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وطبقت على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٥) عضو هيئة تدريس وموظف إداري من العاملين في ثلاث جامعات أهلية بمحافظة كركوك في العراق، وتوصلت نتائج الدراسة للأثر الإيجابي والمعنوي الكبير لتطبيق الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة كركوك في جمهورية العراق في جميع المجالات.

أما دراسة أبو تايه (٢٠٢١) فهدفت إلى استكشاف تأثير الإثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) على أداء الإداريين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بدائرة جمارك مدينة العقبة، وعددهم الإجمالي (٢١٣) موظفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصل

أما دراسة الليمون (٢٠١٩) فهدفت إلى تحليل أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوناس العربية في الأردن، واستخدم الاستبيان كأداة، والمنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) موظفاً إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ تصورات المبحوثين نحو الإثراء الوظيفي ودافعية الإنجاز جاءت بدرجة مرتفعة.

كما وهدفت دراسة مارتا وسوبارثا (Marta & Supartha, 2018) إلى معرفة أثر إثراء الوظائف وتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي للعاملين في المكتب الإقليمي في بالي ونوسا. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) موظفاً من الذين يشغلون المناصب التنفيذية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الإثراء الوظيفي والتمكين يؤثران بشكل كبير ومباشر في عملية الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

ومن جهة أخرى هدفت دراسة السبيعي والداود (2018) إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وتحديد مستوى رضاهن الوظيفي، ومعرفة أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة من تصميم الباحثين وتمّ تطبيقها على عينة مكونة من (٩٦) عاملة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الإثراء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً، كما وأظهرت وجود علاقة قوية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحثين أنّ موضوع الإثراء الوظيفي مهم لما له من تأثير على تحسين الأداء في العمل وزيادة الدافعية للعاملين في الميادين التربوية، وتكمن أهميته في أنّ تصميم العمل على أساس الإثراء الوظيفي سيقود للعاملين الشعور بالاستقلالية والحرية مع اكتساب المهارات والخبرات المهمة لأداء الوظيفة بأعلى كفاءة.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هذه الدراسة تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في تسليط الضوء على مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وبخاصة في ظلّ شحّ الدراسات حول الإثراء الوظيفي في الميدان التربوي الفلسطيني، وفي المقابل استنقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بالموضوع

في حين قام حسين والفرشوطي (٢٠٢٠) بدراسة هدفت 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، بلغت عينة الدراسة (٣٨١) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ 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.

وهدف دراسة ديوب، والدالي، وعبد الرحمن (٢٠٢٠) إلى تحديد مدى توفر متطلبات الإثراء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تشرين، واستخدمت الاستبانة كأداة، وبلغت عينة الدراسة (٣٥١) من العاملين الإداريين في الجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى توفر المهارات المطلوبة للعاملين، وشعورهم بأهمية المهام، والتحديد المطلوب للمهام اللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي في الجامعة، وعدم توفر الاستقلالية المطلوبة وتقييم الأداء الفعّال للمهام.

أما الحرباوي (٢٠١٩) فهدفت دراستها إلى التعرف على مدى تطبيق بلدية الخليل للإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي، واستخدم الأسلوب الوصفي، والمنهج المختلط في جمع المعلومات والبيانات، حيث تم اتباع المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات غير المهيكلية مع مجموعة من رؤساء الأقسام في بلدية الخليل، وتم اتباع المنهج الكمي من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة (١٢٧) موظف وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل جاء بدرجة مرتفعة. وقام عبد المجيد وفضل وعبد التواب (٢٠١٩) بدراسة للكشف عن واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية في أبعاد (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة قوامها (١٣٠) شيخ معهد ووكيل، وتوصلت الدراسة إلى أنّ واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية للأبعاد ككل جاء بدرجة متوسطة.

المشرفين مثل دراسة (العنزي، ٢٠١٧)، ودراسة (حسين والفرشوطي، ٢٠٢٠) أدرك الباحثان أهمية دراسة مدى تطبيق الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة الخليل، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
٢. ما معوقات تحقيق الإثراء الوظيفي كما يراها المشرفون؟
٣. ما المقترحات التي يراها المشرفون لتعزيز الإثراء الوظيفي؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم، إضافةً إلى تحديد المعوقات التي تعترض تحقيق مبادئ الإثراء الوظيفي كما يراها المشرفون التربويون، والتعرّف إلى السبل المقترحة التي من شأنها أن تُسهم في تعزيز الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل خاصة، وفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين بشكل عام.

الأهمية النظرية للدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تمثل إضافة جديدة للدراسات والبحوث في الإثراء الوظيفي في فلسطين، إذ تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى - في حدود معرفة الباحثين وإطلاعهما - التي تبحث في الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين، ومن الممكن أن تصبح منطلقاً لدراسات وبحوث أخرى، كما أنها تعتبر الدراسة الأولى في فلسطين التي وظّفت منهج البحث النوعي في إجرائها، إذ أنّ جميع الدراسات العربية انتهجت البحث الكمي في ذلك.

وتتبنّى أهمية الدراسة أيضاً من كونها ستسهم في تطوير العمل التربوي والتعليمي وتحسينه من خلال تحديد مؤشرات ومستويات الإثراء الوظيفي للمشرفين التربويين، مما يفيد الإدارة العليا في الإشراف التربوي في رفع مستوى الإثراء للأفراد لزيادة الإنتاجية وتحسين سير العملية التربوية، وزيادة الدافعية والرضا والالتزام والسعادة الوظيفية لديهم، كما وتوفر هذه الدراسة أداة للموظفين في إدارات الإشراف التربوي أداة موضوعية يمكن استخدامها من قبل ذوي الاختصاص لمعرفة الواقع الإشرافي في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وآلية النهوض بها وتطويرها.

وصياغة الأدوات التي وظّفت فيها، وفي تدعيم وتفسير نتائج الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها الوحيدة التي تبحث في مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين على مستوى فلسطين، إضافةً إلى أنها الدراسة الأولى - على حد معرفة الباحثين - التي اتبعت المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات غير المهيكلية مع المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة:

يعتبر تطوير المؤسسات التربوية وتنمية العنصر البشري من خلال التدريب والإثراء الوظيفي من أهم أهداف وزارة التربية والتعليم للنهوض بالعملية التعليمية، وأساساً مهمّ من أسس العملية الإدارية، فقد ظهرت حاجة المدارس بشكل خاص والمؤسسات التربوية في فلسطين بشكل عام للإبداع، والوصول إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في ظل التحديات التي تواجهها وبخاصة تلك التحديات التي يفرضها الاحتلال الصهيوني.

والمشرف التربوي يُعدّ أحد ركائز المؤسسات التربوية، وله تأثيره الذي يستمدّه من قوة أفكاره، وموضوعيته، وقدراته المتميزة، ومعلوماته المتجددة، وخبراته النامية باستمرار، ومن قدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي، لهذا أصبح التغيير والتجديد في قدرات وكفايات المشرف التربوي مطلباً رئيسياً لمواكبة التطورات المتتالية في بيئات التعلم المختلفة (بليل، ٢٠١٩، ١٠).

فهو بحاجة إلى تنمية مهاراته المتمثلة في تحقيق الأهداف التربوية، واستخدام أساليب إشراف متنوعة تراعي الفروق الفردية للمعلمين، وبناء علاقات إنسانية مع جميع أطراف العملية التربوية، من هنا كان لا بدّ من البحث عن أساليب إدارية حديثة تزيد من الرضا الوظيفي للمشرفين وتمنحهم الدافعية للعطاء والإبداع، وتحدد لهم مهامهم، وتمنحهم الاستقلالية في أدائها، 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 شاغل الوظيفة (عوادة، ٢٠٢٣، ٥).

وبعد اطلاع الباحثين على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وملاحظة الآثار الإيجابية التي تعود على المنظمات التربوية عامة والمدارس خاصة نتيجة تطبيق الإثراء الوظيفي على

الأهمية التطبيقية للدراسة

توفر هذه الدراسة نتائج وبيانات من شأنها أن تفيد المشرفين والقيادات التربوية في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وتحديد مشكلاتهم، والعمل على حلها، وتوجيههم نحو الاستفادة من خبراتهم؛ ما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الإثراء الوظيفي:

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 (الجهان، ٢٠٢٠، ١٠)، ويُعرّفه الليمون (٢٠١٩) على أنه خلق تغييرات في أبعاد الوظيفة وظروفها المادية والمهام الأساسية من أجل زيادة الرضا الوظيفي للفرد الذي يتحمل مسؤولية أداء مهامه، وهو أيضاً "إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ" (السبيعي والداود، ٢٠١٨، ٨٣).

يُعرف الباحثان الإثراء الوظيفي إجرائياً بأنه أسلوب لتصميم الوظيفة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل؛ بحيث يُمنح المشرفين التربويين من خلاله الحرية والاستقلالية، والتغذية الراجعة في أداء مهامهم، وتكسيبهم مهارات متنوعة، وتمنحهم الإحساس بأهمية عملهم، ويؤدون مهام محددة، مما يدفع المشرف إلى تقديم المزيد من الجهد والعباء وتحقيق ذاته والمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية وإنجاح العملية التعليمية، ويظهر ذلك من خلال إجاباتهم عن أسئلة المقابلة المطروحة في هذه الدراسة.

المشرف التربوي (Supervisor): هو الفرد الذي تسند له مهمة الإشراف على المدارس ومتابعة أداء المعلمين لتحقيق النمو المهني والتربوي والتعلم الذاتي، بالتعاون مع جميع الأطراف في العملية التعليمية ذات الصلة بغرض النهوض بالعملية التعليمية وتجويد مخرجاتها (بليل، ٢٠١٩، ١٣).

ويُعرف بأنه خبير تربوي يقدم الدعم الفني والمشورة والخبرة للمعلمين، وإدارة المدرسة؛ بهدف الارتقاء بكفاياتهم ومهاراتهم

وخبراتهم واستثمار قدراتهم من أجل تحقيق تعليم نوعي يلبي حاجات الطلبة وأهداف التعليم (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٨).
إجرائياً: المشرفون التربويون الذين يعملون في مكاتب الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وهم المبحوثون في هذه الدراسة.

مؤشرات (Indicators): مؤشرات: هي متغيرات كمية أو كيفية، قابلة للقياس والملاحظة، وتعتبر علامة دالة على تحقيق الهدف المنشود (الغامدي، ٢٠٢٣، ٦٣٤).

ويُعرف الباحثان المؤشرات إجرائياً بالأدلة التي تشير إلى تطبيق مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لأبعاد الإثراء الوظيفي على المشرفين التربويين فيها لتحقيق الأهداف المنشودة.

محافظة الخليل: محافظة فلسطينية تقع في جنوب الضفة الغربية، وتعتبر من أكبر محافظات الضفة من حيث المساحة وعدد السكان، إذ تبلغ مساحتها (٩٩٧) كم^٢، وبلغ عدد سكانها في منتصف ٢٠٢٢ (802172) نسمة، تضم محافظة الخليل أربع مديريات تربية وتعليم هي: الخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، ويطا، حيث بلغ عدد المدارس في العام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) بمحافظة الخليل (٦٢٣) مدرسة؛ منها (531) مدرسة حكومية، و(١٩) مدرسة تابعة لوكالة الغوث وجميعها أساسية، و(٧٣) مدرسة خاصة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **حد الموضوع:** ركزت الدراسة الحالية على تحديد مؤشرات الإثراء الوظيفي في الأبعاد التالية: (تنوع المهمات، تحديد المهمات، أهمية المهمات، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل.
- **الحدود المكانية:** مكاتب الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢٣م.

طريقة الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة - بصورة أساسية - على منهج البحث النوعي، وفق النظرية المجذرة (**Grounded theory**)، الذي يركز على دراسة الظاهرة في الواقع القيادي، والإنساني، والإداري، واستخدام أساليب منهجية متنوعة من خلال جمع البيانات، وتحليلها تحليلًا نوعيًا بعد جمعها باستخدام المقابلة المفتوحة والملاحظة والبحث في الوثائق، وفي سبيل الوصول إلى أهداف الدراسة، فقد عمل الباحثان على توظيف توصيات كوربن وشتراوس (Corbin & Strauss, 2008) في البحث النوعي وفق ما يأتي:

الخطوة الأولى: فحص البيانات المجمعة من المقابلات مع

المشرفين التربويين، وتدقيقها؛ بقرائها وفهمها.

الخطوة الثانية: التركيز على التحليل العميق للمقابلات، بالتزامن

مع المراجعة المستمرة لأهدافها وأسئلتها.

الخطوة الثالثة: تصنيف البيانات، وترميزها يدوياً (Coding)،

بطريقة نوعية؛ بمنح قيمة معينة لكل نص يعبر عن مجال من مجالات الإثراء الوظيفي أو يتبع له.

الخطوة الرابعة: توزيع البيانات وتصنيفها وفق المجال التابعة له، وتقسيمها إلى أبعاد، وإعطائها قيمة بحسب ورودها في المقابلات؛ وصولاً إلى الأفكار، والمصطلحات، والمفاهيم، والعبارات، والتفاعلات فيما بينهم، ووضعها في تصنيفات متشابهة بطريقة وصفية.

الخطوة الخامسة: تحديد الأنماط والتصنيفات والفئات الأكثر أهمية وفق أهميتها، واستخدام المفاهيم والتصنيفات والأفكار، واستنباطها؛ لعرض نتائج البحث.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأربعة بمحافظة الخليل والبالغ عددهم (١٤٦) مشرفاً ومشرفة، موزعين كما هو موضح في الجدول (١):

جدول (١): وصف مجتمع الدراسة من حيث المديرية وعدد المشرفين والمشرفات فيها

المديرية	عدد المشرفين التربويين	عدد المشرفات التربويات	العدد الكلي
جنوب الخليل	٢٥	٢١	٤٦
الخليل	١٧	٢٦	٤٣
شمال الخليل	١٤	١٦	٣٠
يطا	١٥	١٣	٢٨
المجموع	٧١	٧٦	١٤٧

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحديد الخصائص الديموغرافية المرتبطة بهذه العينة كما يتبين في الجدول رقم (٢)، وتم حصرهم في العينة حسب الموافقة على المشاركة كمفحوصين في الدراسة.

الجدول (٢): وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة

المشارك	الجنس	المؤهل العلمي	التخصص الإشرافي التربوي	سنوات الخدمة في الإشراف التربوي
1	ذكر	ماجستير	فيزياء	٢٢
2	أنثى	ماجستير	مرحلة / علمي	٣
3	أنثى	بكالوريوس	التكنولوجيا	١٧
4	ذكر	ماجستير	كيمياء	٧
5	ذكر	ماجستير	اللغة الإنجليزية	١٠
6	ذكر	ماجستير	التجاري	١٧

7	أنثى	بكالوريوس	مرحلة آداب	٢
8	أنثى	ماجستير	تربية إسلامية	٣
9	أنثى	دكتوراه	اللغة العربية	١
10	أنثى	ماجستير	اللغة الإنجليزية	١٧
11	أنثى	بكالوريوس	مرحلة آداب	١٣
12	ذكر	ماجستير	اللغة العربية	١٢

أداة الدراسة

(Publication Ethics)، فقد أكدّا على سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عن الهوية، والحرية في سحب المعلومات حتى بعد المقابلة، وعدم ممارسة أيّة ضغوط على المشاركين، وغيرها من الأمور التي تضمن شفافية المعلومات، والحفاظ على خصوصيتها، واستخدامها فقط لغايات البحث والتطوير.

إجراءات الدراسة

أجرى الباحثان المقابلات وفق الإجراءات الآتية: الاطلاع على الأدب التربوي السابق المرتبط بموضوع الدراسة وبناء أداة الدراسة، وما يلزمها من صدق وثبات، وأخذ موافقة المفحوصين المعنيين، وتنسيق الوقت المناسب معهم، وإجراء المقابلات المسندة بالتسجيل الصوتي بعد موافقتهم. ومما تجدر الإشارة إليه، أن هذه المقابلات استمرت أسبوعين؛ إذ أجرى الباحثان مقابلات مفتوحة مع (١٢) من المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل: (٣) مشرفين من مديرية التربية والتعليم بالخليل، و(٣) مشرفين من مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، و(٣) مشرفين من مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، و(٣) مشرفين من مديرية التربية والتعليم يطا. وقد بلغ متوسط زمن المقابلة ساعة واحدة، رافقها تدوين في بروتوكول خطي مطبوع، مع تحري الدقة في تسجيل إجابة المشاركين، وعرضها عليهم؛ للتأكيد على ما جاء فيها، ومن ثمّ دراسة البيانات، وتصنيفها، وتوزيع نص المقابلات إلى خمسة أبعاد، وتفرغها وفق (الكلمة، والفكرة، والفئة)، وتحليلها، واستخلاص النتائج والتوصيات، ومن الجدير ذكره، أنّ الباحثين قد وصلا في المقابلة التاسعة إلى مرحلة التشبع النظري (**Theoretical Saturation**)؛ أي عدم الحصول على معلومات جديدة من بيانات المقابلات الإضافية.

استخدم الباحثان أسلوب المقابلة المفتوحة المتعمقة في جمع البيانات؛ فقد اشتملت المقابلات على (٣) أسئلة رئيسة، انبثقت منها (٥) أسئلة سابرة، وكان بناؤها وفق الخطوات الآتية: التعرف إلى مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين من حيث: (تنوع المهارات، الاستقلالية، تحديد المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة).

صدق الأداة

عرض الباحثان أسئلة المقابلة على (٥) من المحكمين المختصين في القيادة التربوية والإشراف التربوي؛ من أجل فحص صدقها، والذين أقرّوا بصلاحيّة أسئلة المقابلة، ومناسبتها، وقدموا بعض المقترحات والملاحظات، التي أفاد منها الباحثان في إعادة صياغة بعض الأسئلة، وصولاً إلى الصيغة النهائية.

ثبات تحليل المقابلات

الثبات بين - الشخصي: تحقق الباحثان من ثبات المقابلة؛ عن طريق الثبات بين - الشخصي؛ إذ قارنوا بين تحليل الباحث الأول، وتحليل الباحث الثاني، وأخذوا المجالات المشتركة، وناقشوا المجالات المختلفة، واتفقوا على بعضها، وعدّلوا بعضها الآخر. **الثبات عبر الزمن:** عاد الباحثان إلى المقابلات، وجداول التحليل بعد أسبوعين، وأجروا التحليل من جديد، ولكن نفذوه هذه المرة بطريقة تشاركية؛ فوجدوا تطابقاً بين التحليل الأول والثاني، وأضافوا بعض التعديلات الطفيفة على المجالات الفرعية؛ ما يمنح تحليل المقابلات درجة مرتفعة من الثبات عبر الزمن.

الاعتبارات الأخلاقية

عمل الباحثان على مراعاة الاعتبارات الأخلاقية المعمول بها في لجنة أخلاقيات النشر العالمية (**Committee on**)

تحليل المقابلات

عمد الباحثان إلى تحليل البيانات التي حصلوا عليها من مقابلات المشاركين في الدراسة، حول مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، من خلال اتباع منهجية النظرية المجذرة، واستنباط النتائج من بيانات تلك المقابلات.

وتمّ توظيف منهجية النظرية المجذرة في البحث العلمي وفق كوربن وشترأوس (Corbin & Strauss, 2008)، باستناد الباحثين بشكل رئيسي على الاستقراء، من خلال البدء بالسؤال البحثي العام المفتوح والمرن، للتساؤل عما هو مصدر المشكلة البحثية وكيف يمكن أن يحل أو يسيطر عليها، ثم بدأ الباحثان بتضييق العمومية إلى أن وصلا إلى نقاط أكثر تحديداً تفسر الإشكال أو الظاهرة محل الدراسة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحثان بالتأمل في الملامح العامة التي تبرزها جوانبها، وتصنيفها وفق رموز بحثية، تدوّن للتحليل والتصنيف الذي يقوم على تجميع الأشياء أو الوحدات في مجموعات وفقاً للتشابه والاختلاف فيما بينها، بحيث تتضمن كل مجموعة منها وحدات ذات خواص، أو صفات مشتركة.

ومن الجدير بالذكر، أنّ الباحثين قد استخدموا أسلوب الترميز اليدوي (Coding) بعد تقريب المقابلات، وإعطاء كل مقابلة لون معين، ثمّ التأمل فيها، واستخراج المفاهيم والمواقف والأفكار، وفرزها وفق أبعاد الإثراء الوظيفي بصورة منطقية متسلسلة أدت إلى استقراء النتائج التي من شأنها أن تجيب عن أسئلة الدراسة. وتمت عملية الترميز على ثلاث مراحل وفق مبادئ النظرية المجذرة كوربن وشترأوس (Corbin & Strauss, 2008) وهي:

الترميز المفتوح الأولي: وفيه تناول الباحثان فئات المعلومات حول الظاهرة موضع الدراسة (الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين)، وتمّ استكشاف الظاهرة المركزية والظروف المتداخلة المسببة لها، والسياقات المتعلقة بها.

الترميز المحوري: من خلال ربط الفئات الفرعية بفئة ما بالنظر إلى العلاقات السببية والتحقق من علاقاتها، والنظر في الفئات التي تحتاج مزيداً من المراجعة والتطوير، حيث انتقل الباحثان إلى فحص أكبر للمعلومات المدونة بالمقارنة فيما بينها، والنظر في العلاقات التي تجمعها، مع تعيين مواطن الشبه والاختلافات فيما بينها؛ ثم العودة إلى جمع المزيد منها؛ وتوسيع آفاق المادة، والنظر

في العلاقات التي تستدعي مزيداً من الجمع والفحص والتصنيف؛ لتبدأ مرحلة أخرى من الترميز وفق المفاهيم، والعلاقات المستنبطة من الظواهر المجموعة، ثم تُراجع ويُعاد النظر فيها بمزيد من الاستقراء، إلى أن يتم الوصول إلى التشبع النظري.

الترميز الانتقائي: بعد النظر في الخطوط الرئيسة للمادة التي قام الباحثان بجمعها والتي تربط بين الفئات والمجموعات، وتكشف العلاقات بالاعتماد على نوعي الترميز السابقين وفق نظرة شاملة، تبرز كل ما يحيط بها، وهنا تمّ التوصل لمؤشرات الإثراء الوظيفي التي تمثلت في: تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، الاستقلالية، والتغذية الراجعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما مؤشرات الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

اشتملت النتائج على خمسة أبعاد للإثراء الوظيفي، هي: تنوع المهارات، وأهمية المهام، وتحديد المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة.

وقد أسفرت النتائج عما يأتي:

البعد الأول - تنوع المهارات

حيث أجمع المشاركون على وجود تنوع في المهارات التي يمتلكها المشرف التربوي أثناء أدائه لمهامه الوظيفية المتعددة، فقد تنوّعت مهاراته بالمدى الذي تنوّعت فيه الأنشطة التي يقوم بها، كونه يتعامل مع كادر بشري يتمثل في المعلمين والطلبة والإدارة المدرسية، ومن جهة أخرى فهو يتعامل مع المناهج والمواد التدريبية، وأدوات التقويم وغيرها. ومن أهم المهارات التي أظهرتها البيانات: مهارة التخطيط والتحليل والتنظيم والتدريب، ومهارة الاتصال والتواصل واتخاذ القرارات، ومهارة التعامل مع التكنولوجيا، ومهارة البحث والتطوير والإشراف والتقييم، ومما ورد في أقوال المشرفين التربويين:

المشرف (٣): "طبيعة العمل كمشرف تربوي ساهمت في إثرائني وظيفياً بشكل إيجابي، بسبب تعدد المهام الوظيفية، وتنوع الفئات التي يتعامل معها وظيفياً".

المشرف (٦): "تسهم وظيفة الإشراف في تطوير عدّة مهارات مثل الاتصال والتواصل والمهارات الفنية ومهارات تطوير المعلمين مهنيّاً، ومهارة تطوير المناهج والتقويم والمهارات الادارية".

مستوى تنوع المهارات لدى المشرفين مرتفع جداً، كما ويتفق مع دراسة أبو تايه (٢٠٢١) في أنه إذا كان لدى الموظفين تنوع في المهارات فإن ذلك سيؤدي أداء أفضل.

البعد الثاني - تحديد المهام

أظهرت المقابلات أهمية تحديد أهداف المهمات التي يقوم بها المشرف التربوي بشكل واضح، حتى يستطيع إنجازها بصورة متكاملة من بدايتها وحتى نهايتها، فتحديد الأهداف يؤثر على مستويات الأداء والالتزام وتحمل المسؤولية تجاه الهدف، كما وأظهرت البيانات أن تحديد الأهداف يتم وفق مستوى الهدف، فمنها ما يُحدّد من قبل الوزارة والإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، ومنها ما يُحدّد من قبل رئيس القسم، أو المشرف نفسه، ويتم ذلك إمّا من خلال عقد الاجتماعات، أو الدورات التدريبية، أو على شكل كتب رسمية أو نشرات توضيحية.

المشرف (٨): "المهام التي ينفذها المشرف التربوي تشكل وحدة واحدة مترابطة تهدف إلى خدمة العملية التعليمية، وتحقيق مصلحة الطالب والمعلم".

المشرف (٩): "المهام المطلوبة تكون واضحة المضمون ومفهومة، لأنها تدور في إطار العملية التعليمية، والمنهاج، وفي المهام المبهمة، فإن المشرف يستعين برئيس القسم وزملائه".

مشرف (١٢): "مهام المشرف واضحة في دليل مرجعي مقدم من الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي".

يظهر مما سبق وجود تحديد للمهام التي يقوم بها المشرف التربوي والتي تعبّر عن قدرته على تمييز كل جزء من مهامه التي يقوم بها في محاولة لأدائها على أكمل وجه، ويفسر الباحثان ذلك إلى أن المسؤولين عن المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم، ومديرية التربية، وقسم الاشراف التربوي يسعون دائماً إلى توضيح وتحديد الأهداف والمهام التي تُوكّل للمشرف وبنفس الوقت استثمار كافة قدراته ومهاراته لإنجازها، وهذا يعتبر شكلاً من أشكال الإثراء الوظيفي.

إنّ المشرف الذي يقوم بالمهمة من بدايتها حتى نهايتها بشكل مترابط ومتكامل، يجد متعة ومعنى لعمله، أكثر من أولئك الذين ينجزون جزءاً أو أكثر من المهمة نفسها، وهذا يتوافق مع دراسة

المشرف (١٠): "التقدم التكنولوجي أدى للحاجة لمهارات تكنولوجية للقيام بالإشراف الإلكتروني في ظل الظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني".

بناءً على ما تقدّم، أظهرت البيانات تنوع كبير في المهارات التي يمتلكها المشرف التربوي، وتنوع في المهام التي يؤديها، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ طبيعة وظيفة المشرف التربوي وما يترتب عليها من مهام متعددة ومتنوعة؛ فمنها الإدارية وما تتضمنه من أعمال وما يترتب عليها من مسؤوليات، ومنها الفنية وما تقتضيه من مهارات في الاتصال والتواصل، كل ذلك جعل المشرف التربوي يشعر بتنوع مهاراته ومهامه التي يؤديها بشكل مستمر، وخاصة مع تطور عملية الاشراف التربوي في فلسطين التي تواكب التطورات العالمية في هذا المجال.

كما أنّ الأعمال الموكلة للمشرف التربوي تتطلب منه إتقان الكثير من المهارات والمرتبطة بطبيعة عمله، حيث تشترط وزارة التربية والتعليم على المعلم الذي يتقدم لوظيفة المشرف التربوي، امتلاك مهارات التعامل مع التكنولوجيا وآليات تطبيقها في المجال التربوي، خاصة أنه ظهر في الآونة الأخيرة ما يسمى بالإشراف الإلكتروني، وتدريب المعلمين على تصميم التعليم عن بُعد؛ نتيجة للظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني.

وفي المقابل لا بدّ من امتلاكه درجة عالية من النتمك العلمي في تخصصه، ليتسنى له القيام بالمهام الموكلة إليه، والتي تعدّ الزيارات الإشرافية الصفية، وتقييم أداء المعلم، إضافة لتنفيذ الدورات التدريبية، ودعم النمو المهني للمعلمين ووضع الخطط التطويرية، وإثراء المقررات التعليمية، ودعم مجتمعات التعلم (مدرسة، عنقود، منطقة) من خلال ما يسمى المشرف منسق النوعية، إضافة للإشراف على البرامج والمشاريع التربوية التي تنفذ في المدارس، كل ذلك وصولاً إلى الطالب الذي يشكل محوراً للعملية التعليمية.

من هنا، يتضح مدى تعدد المهارات التي يجب على المشرف التربوي امتلاكها، وإتقانها، والتي تدرج ضمن مهارات القرن الحادي والعشرين، إضافة إلى تنوع المهام الموكلة إليه، وهذا التفسير يتفق مع ما جاء في دراسة حسين والفرشوطي (٢٠٢٠) التي تناولت الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، حيث جاء

بحيث يفرض على المشرفين التعاون فيما بينهم لإنجازه سواء على مستوى التخصص الواحد أو التخصصات المختلفة، وخاصة فيما يتعلق بتدريب المعلمين ووضع الخطط التطويرية والعلاجية لتحسين مخرجات العملية التعليمية.

وانفق هذا التفسير مع دراسة الجهران (٢٠٢٠) حيث أشارت نتائج مجال أهمية المهام إلى الدور الكبير الذي يقوم به المديرون في تخطيط العملية التعليمية وصياغة أهدافها والعمل على نشرها وتحقيقها، في حين يتعارض مع دراسة الماحي وآل طيبة (٢٠٢١) في وجود أثر لجميع أبعاد الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية عدا أهمية العمل.

البعد الرابع - استقلالية المهام

كانت آراء المشاركين متداخلة فيما يتعلق بمدى حرية المشرف التربوي في تحديد كيفية تنفيذ مهام وظيفته وجدولتها زمنياً، ومنحه صلاحية تحديد الإجراءات المناسبة لاستخدامها في تنفيذ عمله، وفي قدرته على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة القضايا التي تواجهه أثناء تنفيذ هذه المهام، دون الرجوع للمسؤولين في ذلك، فيرى بعض المشرفين أن وظيفتهم تمنحهم استقلالية في اتخاذ القرارات ولكنها مشروطة باتباع القوانين والتعليمات الإدارية.

المشرف (١): "بعض الأمور مفروضة علينا وليس لنا الحق في الاختيار".

المشرف (٣): "طبيعة عملي تسمح إلى حد ما باتخاذ قرارات بسبب وجود مهام أخرى تتم بمشاركة الزملاء من نفس المبحث وإطلاع رئيس القسم عليها حسب التعليمات الواردة من الوزارة".

المشرف (٥): "في الغالب تكون القوانين والأنظمة من تحدّد بعض معالم الطريق التي يجب على المشرف أن يسير بها أو يعبر من خلالها لأدائه الوظيفي".

في حين يرى البعض الآخر أن وظيفته تمنحه مدى من الاستقلالية والحرية في تنفيذ المهام، وخاصة فيما يتعلق بالدورات التدريبية، والتخطيط للزيارات الإشرافية، وتقييم أداء المعلمين، ومتابعة الطلبة. المشرف (٦): "هناك فرصة للمبادرة وحرية في أداء المهام المختلفة من أيام دراسية وورش عمل ورحلات تعليمية وعمل أبحاث وغيرها من الأمور".

المشرف (٩): "القيام بالعديد من المبادرات على صعيد تدريب المعلمين، ومهام منسق النوعية، والزيارات الميدانية".

الحرباوي (٢٠١٩)؛ التي أظهرت أن بُعد تحديد المهمة هو الأهم في التنبؤ بتطبيق الإثراء الوظيفي في بلدية الخليل، ودراسة ديوب ورفاقه (٢٠٢٠) في أنه من المهم تحديد المهمة التي يقوم بها العاملون الإداريون في جامعة تشرين لتناسب مع متطلبات الإثراء الوظيفي.

البعد الثالث - أهمية المهام

أكد المشرفون المشاركون في المقابلات على أهمية المهام الوظيفية التي يقومون بها، والنابعة من أهمية الوظيفة التي يشغلونها وما تقدمه لهم من قيمة مضافة، وذلك من خلال تمكين المشرف التربوي من المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنمية والتطوير لجميع أطراف العملية التعليمية، إضافة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل والتحديات التي تواجه العملية التعليمية وخاصة فيما يتعلق بالفاقد التعليمي لدى الطلبة، وإثراء المناهج، وتنمية مهارات المعلمين، وهذا يؤدي إلى زيادة شعور المشرف التربوي بالمسؤولية. المشرف (٤): "غاية عمل المشرف وخلاصة أهمية المهام التي يقوم بها المشرف تتمثل في قيادة عمليات التطوير المدرسي ودعم النمو المهني للمعلمين".

المشرف (١١): "المشرف التربوي هو خبير فني، هدفه رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين وتطوير المناهج وتحسين التعليم، وتعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي".

المشرف (٩): يسعى المشرف إلى تطوير أداء المعلم وتمكينه في المهارات والأساليب التربوية المختلفة والمتنوعة، وإثراء المناهج بما يتلاءم مع حاجات الطلبة المختلفة".

لقد أظهرت نتائج تحليل البيانات أن بُعد أهمية المهام التي يقوم بها المشرف التربوي جاء بدرجة واضحة، وتمثل ذلك في شعور الموظفين بأهمية مهامهم وتأثيرها على مهام الآخرين ودورهم في تحقيق الأهداف التربوية لوزارة التربية والتعليم. وتُعزى هذه النتيجة إلى اعتزاز المشرف التربوي بعمله الذي يقوم على إشباع احتياجات المعلمين الفنية والإدارية، وقيادة عمليات التطوير والتحسين في المدارس، فهم يؤدون رسالة سامية محور اهتمامها الطالب أولاً ثم المعلم ثانياً، وأخيراً المنهاج التربوي، إضافة إلى أن العمل الإشرافي يتيح أحياناً للمشرفين فرصة للتقدم والتطور المهني من خلال التحاقه بالبرامج والدورات التدريبية التي توفرها وزارة التربية والتعليم. في المقابل يوجد ارتباط وثيق بين مهام المشرف التربوي ومهام زملائه، فالعمل الإشرافي ليس عملاً منفصلاً وإنما يتربط ويتشابك

المشرف (١): "يتم تقديم تقرير في نهاية العام الدراسي من قبل الوزارة ورئيس القسم، يشمل الإنجازات والمهام التي تم تكليفها بها وكذلك المشاريع"

وأحياناً يقدم الزملاء المشرفون تغذية راجعة للمهام التي يؤدونها سواءً ضمن التخصص الواحد، أو التخصصات المختلفة، من أجل تنمية المهارات الإشرافية، وتحسين الأداء.

المشرف (٣): "أحياناً يقدم لي زملائي من خلال النقاش والشورى وتبادل الملاحظات حول المهام التي يتم تكليفنا بها على شكل مجموعات".

كما ويقوم المشرف التربوي ضمن لب عمله الإشرافي بتقديم تغذية راجعة للمعلمين الذين يشرف عليهم، من خلال اتباعه لبروتوكول الزيارة الإشرافية من حيث الجلسة القبلية، وحضور حصة صفية، ومن ثم التغذية الراجعة البعيدة الفورية من خلال تقرير الزيارة الصفية، وهناك تقييم الأداء الذي يُرسل للمعلم في نهاية العام الدراسي، إضافة للتوجيهات والإرشادات التي تقدم لهم خلال الدورات التدريبية والأيام الدراسية.

المشرف (١): "تقديم التغذية للمعلمين خلال الزيارات الإشرافية في الحصص الصفية، والجلسات البعيدة ويتم إرسال تقرير وصفي بالزيارة، وفي نهاية العام يتم إرسال تقييم أداء بالعلامات، أيضاً في الاجتماعات، والأيام الدراسية، وورشات العمل".

كما ويقوم المشرف التربوي بالتأمل الذاتي لأدائه، من أجل معرفة مدى تقدمه الوظيفي وكفاءته في أداء المهام.

المشرف (٥): "يُدرس المشرف التربوي جميع مهامه، ويعمل على تقييم أدائه، ويقدم لنفسه تغذية راجعة بعد أن يضع يده على الإيجابيات والسلبيات في جميع الأعمال والمهام التي يؤديها".

أظهرت النتائج الواردة أعلاه أنّ التغذية الراجعة تقدّم للمشرفين التربويين غالباً في نهاية العام الدراسي من قبل وزارة التربية والتعليم ورئيس قسم الإشراف التربوي، وأحياناً تقدّم التغذية الراجعة بعد إنجاز المشرف التربوي لمهمة معينة، وتُعزى أهمية تقديم التغذية الراجعة إلى أهمية التقييم في تصحيح مسار العمل في الخطط المستقبلية وليس من أجل النقد فقط، وهذه الخطط تُبنى على أساس تجاوز الأخطاء السابقة ووضع الحلول المناسبة لها، ومن المهم أيضاً إتاحة المجال للمشرفين التربويين ليقوموا بالتقييم الذاتي الذي يمكنهم من تحديد المهارات التي يحتاجون لتطوير أنفسهم فيها.

ومنهم من يرى أنّ الحرية والاستقلالية التي تُمنح لهم للقيام بمهامهم الوظيفية، تحملهم مزيداً من المسؤولية لأدائها بالشكل الأفضل.

المشرف (٧): "وظيفتي كمشرفة تعطيني الحرية في تنفيذ أداء المهام ولكن الاستقلالية في أداء المهام تشعرني بالمسؤولية خلال تنفيذ المهام الموكلة لي".

في حين طالب البعض الآخر بضرورة منح المشرف التربوي مساحة أكبر من الحرية والاستقلالية للقيام بوظيفته.

المشرف (٤): "ضرورة منح صلاحية فنية أكبر للمشرف التربوي لاستخدامها في تنفيذ عمله".

من خلال تفحص النتائج السابقة، يتبدى للباحثين أن درجة الاستقلالية لدى المشرفين التربويين في أداء المهام متوسطة، اعتماداً على طبيعة المهمة نفسها. وقد يعود ذلك إلى إدراك المسؤولين والقائمين على العملية التعليمية بأهمية منح المشرفين التربويين درجة من المرونة تمكنهم من القيام بعملهم بحرية، ولكنها مرونة مضبوطة بالقوانين والتعليمات بما يحقق المصلحة التربوية، فالمشرف التربوي يمكن أن يتخذ القرارات المتعلقة بمجال عمله في الأمور الفنية وبعض الأمور الإدارية ولكنها لا تصل إلى حد أن تكون هذه القرارات حاسمة أو مصيرية.

وتتفق هذه النتائج مع أبو تايه (٢٠٢١) التي أشارت إلى أنّ العاملين في دائرة الجمارك الأردنية لديهم القدرة على أداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة ولديهم إلى حد ما استقلالية في اتخاذ القرارات من خلال السلطة الممنوحة لهم، أمّا دراسة تشيلغونغ ورفاقه (Chilgong et al., 2021) فقد أشارت إلى أنّ بُعد الاستقلالية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في كينيا جاء بدرجة منخفضة.

البُعد الخامس: التغذية الراجعة

أظهرت البيانات أهمية حصول الموظف على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز المهام أثناء أدائه للأنشطة المطلوبة، من أجل إعادة تقييم المهام، ومعرفة أهم نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتعديلها، وتُقدّم التغذية للمشرف التربوي من قبل وزارة التربية والتعليم، ورئيس القسم، ويُؤخذ على هذه التغذية الراجعة أنّها تقدّم في نهاية العام الدراسي غالباً، وبالتالي لا تُتاح للموظف فرصة لتعديل ما لديه من نقاط ضعف.

ويرى الباحثان أنّ الإثراء الوظيفي يعكس التغير النوعي في العمل والذي يزيد من درجة التغذية الراجعة ودرجة الاستقلالية، إضافة لدوره في تنمية الشعور بالإدارة الذاتية، وتحقيق المسؤولية، وهذا يتفق مع دراسة فضل وعبد المجيد (٢٠١٩) التي أكدت على أنّ الإثراء الوظيفي يتطلب تنوع في المهام الوظيفية ومنح الموظف حرية أدائها بالتسلسل الذي يختاره، مما يولد الدافعية وينهي الملل والروتين في أداء المهمات، كما وتتفق مع دراسة تشيلغونغ ورفاقه (Chilgong et al., 2021) في أنّ الإثراء الوظيفي يعتبر أحد الآليات الأساسية لتحرير الوظيفة من القيود التي تحكمها، وإعادة تصميم وهيكله الوظيفية من خلال إضافة وسائل جديدة لتحسين الأداء الوظيفي مما يعزز الفعالية والشعور بالاستقلالية والمراقبة الذاتية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات تحقيق الإثراء الوظيفي كما يراها المشرفون التربويون؟

ما تجدر الإشارة إليه، أنّ بعض المقابلات أشارت إلى المعوقات التي يواجهها المشرفون التربويين والمتعلقة بالإثراء الوظيفي، منها: كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي؛ فالعملية التربوية عملية متشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد كبير من المدرسين يفوق النصاب المقرر، وأحياناً يصل إلى الضعف، وتُسند إليه أعمال إدارية تحدّ من نشاطه الميداني، وربما إيقاف خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه.

المشرف (١): "كثرة أعباء المشرف من حيث المشاريع وعدد المعلمين الذين يشرف عليهم".

المشرف (٣): "تعدد مهام المشرف بشكل كبير، وعدد المعلمين في قائمته، وتشعب مسؤولياته".

ومن المعوقات أيضاً عدم تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، وبشكل منتظم ودوري ومتسلسل، إذ أنّها تُقدّم غالباً من قبل وزارة التربية والتعليم، ورئيس قسم الاشراف التربوي في نهاية العام الدراسي، مع وجود تغذية راجعة قليلة نسبياً من زملاء العمل، أو المعلمين الذين يتم الإشراف عليهم.

وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة تومي ورفاقه (Tumi et al., 2022)، ودراسة حسين والفرشوطي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أهمية التغذية الراجعة في تصحيح مسارات العمل للموظفين من خلال تقويم العمل أو تقديم التوجيهات والارشادات.

بناءً على ما سبق، يتضح أنّه يوجد تطبيق للإثراء الوظيفي بكافة أبعاده كوسيلة لإعادة تصميم الأعمال على مستوى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، ويمكن ترتيبها تنازلياً من حيث عدد التكرارات التي وردت في المقابلات، وتركيز الحديث عنها من قبل المشاركين كالآتي: أولاً: تنوع المهارات، وهذا يدلّ على أنّ المهارات التي يمارسها المشرفون التربويون ويمتلكونها متنوعة ومناسبة لهم، بدليل تنوع وارتفاع عدد المهارات التي ذكروها أثناء المقابلات. ثانياً: أهمية المهام؛ فالمهام التي يقومون بها مهمة كما هي متنوعة، مما يعني أنّهم يقدرّون نوعية المهمة التي يؤدونها، ويشعرون بأنها ذات أهداف سامية.

ثالثاً: تحديد المهام، حيث أنّ كل مشرف تحدّد له المهام ليقوم بتنفيذها، وتكمن أهمية تحديد هوية المهمة في أنّ المشرف يقوم بعمل واضح الأهداف والاجراءات، مما يجعله ذا معنى وقيمة ويتصف بالجودة والموضوعية.

رابعاً: التغذية الراجعة؛ وهذا يعني أنّ المشرفين التربويين تتوافر لديهم التغذية الراجعة عن الأعمال التي يقومون بها، من أجل تجاوز الأخطاء، ومعالجة نقاط الضعف التي وقعوا بها سابقاً، لتعديلها مستقبلاً.

وأخيراً: استقلالية المهام، حيث ما زال المشرفون التربويون يعانون من المركزية في اتخاذ القرارات، والمراقبة الشديدة على المهمات، وضعف في تفويض الصلاحيات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من عواودة (٢٠٢٣)، والبرزنجي (٢٠٢٢)، ورامي (٢٠٢١) في أنّ للإثراء الوظيفي خمسة أبعاد هي: تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وإن اختلفت معها في ترتيب هذه الأبعاد حسب درجة استجابات أفراد العينة.

ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من أبو تايه (٢٠٢١)، وتشيلغونغ ورفاقه (٢٠٢١) في أنّ للإثراء الوظيفي ثلاثة أبعاد وهي: أهمية المهام، وتحديد المهام، والاستقلالية، أمّا دراسة تومي ورفاقه (٢٠٢٢) فقد تضمنت بُعد الاستقلالية فقط.

ومهام فنية أحياناً أخرى، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء الملقة على عاتقه.

ومن المعوقات ما يتعلق بنظام الإدارة من حيث غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية للمشرف التربوي، وقلة المرونة في تأدية الأعمال، وضعف المشاركة في وضع الأهداف، وعدم تفويض الصلاحيات خوفاً من تحمل المسؤولية والمساءلة، إضافة إلى نظام المتابعة والإشراف المستخدم لمتابعة المشرفين التربويين والذي يحدد مدى الاستقلالية الممنوحة والتغذية الراجعة المقدمة لهم، فكلما كان النظام المستخدم مركزياً وبيروقراطياً كان هناك تقييد في تطبيق الإثراء الوظيفي.

ويرى الباحثان أنّ قوة الإثراء الوظيفي للمشرفين التربويين تعتمد على مدى مناسبة الممارسات التي تقوم بها الوزارة من حيث: التدريب، والتفويض، والإشراف، والدعم والمساندة، وتنمية المهارات، والتغذية الراجعة ذات المعنى الجيد. وهذا ما أكدته دراسة مارتا وسوبرثا (Marta & Supertha, 2018) بضرورة مراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، والتركيز على حجم التعويضات مقابل العمل.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما المقترحات التي يراها المشرفون التربويون لتعزيز الإثراء الوظيفي؟

أشار المشاركون إلى عدة مقترحات لتعزيز الإثراء لدى المشرفين التربويين، منها: تخفيف الأعباء على المشرفين، وتحديد المهام الملقة على عاتقهم بشكل أكبر، وتكليفهم بمهام متجددة ومتخصصة، مما يزيد من خبرات المشرفين التربويين ومهاراتهم، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي المتمثل في تطوير العملية التعليمية.

المشرف (١): "تخفيف الأعباء على المشرفين للقيام بالدور الأهم وهو الإشراف على العملية التعليمية ووضع البرامج التي لها علاقة بتطوير الطلبة وعلاج الفاقد التعليمي".

المشرف (٥): "تكليف المشرفين بأعمال ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم حتى يكون لديهم القدرة على متابعة العملية التعليمية".

كما أكد المشرفون التربويون على ضرورة منح المشرف التربوي صلاحيات أكثر في وظيفته واستقلالية وحرية في ممارسة مهامه وأعماله بعيداً عن القيود، والتعليمات الصارمة، والقوانين إلى تحدّ

المشرف (٢): "عدم تزامن التغذية الراجعة لتكون أولاً بأول مع كل مهمة يتم إنجازها وفي كل وقت يتطلبه الأمر، وإرجائها لنهاية العام فقط".

وأظهرت البيانات أنّ من معوقات الإثراء الوظيفي أيضاً، غياب الهوية المهنية للمشرف؛ أي عدم الاعتراف بالإشراف التربوي كمهنة مثل غيرها من المهن، وعدم وجود وصف محدد ودقيق لمهام المشرف التربوي، حيث يصنّف المشرف التربوي ضمن القائمين بالأعمال الفنية كونه يستهدف ويتعامل بشكل مباشر مع المعلمين، وأحياناً أخرى يصنّف من الإداريين، هذا بالإضافة إلى غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية للمشرف التربوي.

المشرف (٥): "غياب الهوية المهنية وعدم الاعتراف بالإشراف التربوي كمهنة، وعدم وجود وصف محدد ودقيق لمهام المشرف التربوي، وصعوبات التسلسل الهرمي حيث يصنّف المشرف التربوي من الإداريين ومن الفنيين".

المشرف (٤): "أحياناً تقتصر التشريعات والقوانين إلى نظام دقيق ومحدد للحوافز الخاصة بالمشرفين التربويين ويتم التغاضي عن إنجازات المشرفين التربويين وعدم تقديم حوافز معنوية لهم".

وأكد المشاركون أنّ من معوقات الإثراء الوظيفي أيضاً، الرقابة الشديدة على عمل المشرف، إضافة لمركزية القرارات، وعدم وجود مرونة في المهام التي يؤديها، وغياب الحرية في العمل، مما يترتب عليه الخوف من تحمل المسؤولية.

المشرف (٧): "الخوف من تحمل المسؤولية والخوف من فرص التحسين الجديدة".

المشرف (٩): "الرقابة الشديدة على الموظف وعدم منحه مجال من الحرية لاتخاذ القرار دون العودة للرئيس، وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لأداء الوظيفة من حيث المرونة".

المشرف (١١): "عدم الاستقلالية وتدخل المسؤولين في عمل المشرف".

لقد كشفت البيانات أنّ المعوقات التي تحدّ من الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين؛ يمكن تصنيفها إلى معوقات تتعلق بأنظمة وزارة التربية والتعليم من حيث؛ تقنية المنظمة أي التكنولوجيا والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال، فعدم توافرها لكلفتها العالية يؤثر على تطبيق الإثراء الوظيفي، إضافة إلى عدم وجود وصف وظيفي محدد ودقيق لمهام المشرف التربوي، حيث تتوزع بين مهام إدارية أحياناً

المشرف (٢): " عقد اجتماعات ضمن لقاءات دورية يطرح فيها المشرفون تجاربهم أو تغذية راجعة يقدمونها حول ما قاموا به خلال كل عام والإفادة منها لبقية الزملاء والزميلات."

وأكد المشاركون أيضاً على ضرورة إيجاد وحدات عمل متكاملة، بحيث يكون المشرف التربوي مسؤولاً عن إنجازها بشكل متكامل من بدايتها حتى نهايتها، وهذا يزيد من شعور المشرف التربوي بتحقيق الذات ورؤية نتيجة عمله بوضوح، وبالتالي يخلق لديه روح المسؤولية بشكل أكبر خاصة إذا كان هو من سيتخذ القرار بناءً على هذه الأعمال.

المشرف (٨): "إعطاء الموظف وحدة كاملة في العمل في وظيفته المحدودة".

وفي المقابل أظهرت البيانات اقتراح آخر يتمثل في زيادة مهام المشرف التربوي وتنوعها، وقد برّر المشرفون التربويون ذلك بأنّ زيادة تنوع المهام يقلل الشعور بالملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وهذا بالتالي يؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل.

المشرف (٩): "زيادة المهام وتنوعها لكسر الروتين والملل، إعطاء الموظف وحدة كاملة في العمل في وظيفته المحدودة، وتوفير المسؤوليات والانجازات، الاعتراف بدور المشرف وأهمية مهامه".

استناداً لما سبق، أشارت البيانات إلى مقترحات من شأنها المساهمة في تعزيز وتدعيم تطبيق الإثراء الوظيفي لدى المشرفين التربويين والتي تلخص في: عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز العمل، وتقييم مستوى المهارات للعاملين بشكل منتظم كلما تطلب الأمر ذلك، وزيادة درجة الاستقلالية في العمل دون تدخلات من الإدارة، والتقليل من المركزية المعيقة للعمل، والعمل على تحسين برامج الحوافز، ومستوى الأجور، وتعزيز قيمة الحوافز المعنوية في أذهان المشرفين التربويين من خلال الدورات التدريبية والتشجيع والاعتراف بأهمية المهام الموكلة إليهم. وهذا ما يتوافق مع دراسة كل من الجهران (٢٠٢٠) ودراسة الحرباوي (٢٠١٩).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ فإن الدراسة توصي بما يأتي:

من مساحة إبداعه، إضافة للسماح له بتنفيذ واجبات وظائفه بالشكل والطريقة التي يراها مناسبة، مما يتيح له استثمار قدراته واستغلال أكبر لمهاراته، وانطلاق روح الإبداع والابتكار لديه.

المشرف (١): " إعطاء المشرف التربوي صلاحيات أكثر في وظيفته، دون وضع قيود صارمة على عمله، وإتاحة الفرصة للاختيار فيما يتعلق بأمور العمل".

وانتق المشاركون على ضرورة ابتعاد الرؤساء عن المركزية والبيروقراطية في الإدارة من خلال إعطاء المشرفين التربويين مزيداً من السلطات الإدارية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأنّ ذلك يمنح المشرف التربوي مزيداً من الشعور بالمسؤولية، وبالتالي يحقق مزيداً من الإثراء الوظيفي لديه.

المشرف (٦): " الابتعاد عن البيروقراطية في الأمور الإدارية مثل تطوير نظام خاص فيما يتعلق بعمل المشرفين مع المعلمين سواء فيما يتعلق بالتدريب أو بالإشراف".

كما وأجمعت البيانات على ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالاستمرارية في تطوير مهارات المشرف التربوي، من خلال توفير برامج التدريب التي تهدف إلى مواكبة التطورات، والمستجدات في أساليب الإشراف التربوي الحديث، وتوفير فرص النمو والترقية والتطوير والتحسين، إضافة لضرورة توخي العدالة في توزيع فرص التدريب وتطوير المهارات بحيث لا تركز على تخصص دون الآخر.

المشرف (٣): " تعزيز دور المشرف التربوي بالعملية التعليمية، وتوفير فرص التدريب بهدف مواكبة التطور في أساليب الإشراف التربوي لدعم نموه المهني".

المشرف (٢): "فتح قنوات على مؤسسات التعليم في الدول العربية، وعقد لقاءات بين مشرفين من دول مختلفة ومشاركة التجارب فيما بينها".

ويعزو الباحثان هذا إلى ضرورة توفير مناخ مادي ومعنوي إيجابي في مكان العمل لتمكين المشرفين التربويين من ممارسة أعمالهم ومهامهم بفاعلية ومهارة.

وقد أظهرت البيانات أنّ تقديم التغذية الراجعة للمشرفين التربويين بشكل مباشر ومنتظم ودوري بعد إنجاز المهام الموكلة إليه، بحيث يتم تعزيز نقاط القوة في أدائه، وتوضيح نقاط الضعف التي تحتاج لتحسين وتطوير، فإنّ ذلك يزيد من ثقة المشرف التربوي بنفسه، ويولد لديه شعوراً إضافياً بالمسؤولية.

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. [أطروحة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن. الحريوي، مرام. (٢٠١٩). مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

حسين، بانقا والفرشوطي، أحمد. (٢٠٢٠). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (١)، ٦٦١-٦٨١.

الخياط، ماجد. (٢٠١٧). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، جامعة النجاح للأبحاث، ٣١ (٨)، ١٣٦٩-١٣٧٠. <https://doi.org/10.35552/0247-031-008-004>

ديوب، محمد، والدالي، محمد، وعبدالرحمن، نسرين. (٢٠٢٠). تقييم توفر متطلبات الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعات الحكومية السورية: دراسو ميدانية للعاملين الإداريين في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٢ (١)، ٤٦١-٤٧٨.

رامي، حسام. (٢٠٢١). دور الإثراء الوظيفي في دعم الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة رماح للبحوث والدراسات. (٥٨). السبيعي، خالد والداود، منال (٢٠١٨). الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي، مجلة رسالة الخليج، ٣٩ (١٤٨)، ٧٩-٩٩.

الشهراني، وفاء. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية. جامعة طنطة، ٨٤ (٤).

<https://doi.org/10.21608/mkmgmt.2022.12043>

5.1165

عبد المجيد، أشرف، وفضل، محمود. (٢٠١٩). واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأهلية: دراسة مسحية. مجلة كلية التربية، جامعة

١. دعوة وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق الإثراء الوظيفي على المشرفين التربويين العاملين في الإدارة العامة للإشراف التربوي في فلسطين، والتركيز على بُعدي الاستقلالية والتغذية الراجعة. ٢. تنفيذ برامج تدريبية للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للإشراف التربوي حول الإثراء الوظيفي، والبحث عن الأسباب والعوامل التي تعيق الإثراء الوظيفي لديهم، ومشاركتهم في تقديم حلول ومقترحات للتغلب على هذه المعوقات.

٣. الاهتمام بالتغذية الراجعة الوظيفية، بحيث تقدّم بشكل منتظم من خلال التقارير وتقييمات الأداء، ومنح المشرفين التربويين الفرصة للتقييم الذاتي، ليتمكنوا من تحديد نقاط الضعف في مهاراتهم للعمل على تطويرها.

٤. إجراء دراسات تقارن بين مستوى الإثراء الوظيفي بين مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم.

المراجع العربية:

أبو تايه، سعود. (٢٠٢١). أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين - دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٦ (١٦). <https://doi.org/10.33977/1760-006-016-001>

البرزنجي، ريا، وصالح، حسين. (٢٠٢٢). الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك.

بلعباس وحزمة. (٢٠٢٠). دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، [Doctoral dissertation]، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

بليل، عفاف. (٢٠١٩). تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حمد دباغين.

الجهران، هناء. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في

(2008). Basics of Corbin, J., & Strauss, A. qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage Publishing (2nd ed.). DOI:

<https://dx.doi.org/10.4135/9781452230153>

Chilgong, F. J., George Karanja, G., & Muturi, W. (2021). Influence of job enrichment on performance of academic staff in public Universities in Kenya. *The International Journal of Business Management and Technology*, 5(2), 66–73.

Choudhary. S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation, *International Journal of Applied Research*, 2(5). 1020– 1024.

Hidayah, M., & Wulandari, R. D. (2020). Application of job enrichment and collaboration between health and non-health practitioners in human resource planning. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(05).

Marta, I., & Supartha, W. (2018). The Effect of job enrichment and employee empowerment organizational commitment with work motivation as mediation. *International Journal of economics, Commerce, and Management*. 1 (4).

Mohd Zin, M. L., Ibrahim, H., Aman-Ullah, A., & Ibrahim, N. (2022). Transformational leadership, job enrichment and recognition as predictors of job satisfaction in non-profit organizations. *Nankai Business Review International*.

doi: 10.1108/nbri-01-2022-0010

الأزهر، ٣٨ (١٨٢ ج٢)، ١٣ - ٤٩. [doi.10.21608/2022.120435.1165](https://doi.org/10.21608/2022.120435.1165)

العنزي، فوزية. (٢٠١٧). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، ١٧٦ (١)، ٧-١٠.

<https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2017.7570>

عواودة، تغريد. (٢٠٢٣). واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. [أطروحة دكتوراه]. جامعة القدس.

لعبيدي وعزيزة. (٢٠٢١). الإثراء الوظيفي ودوره في دعم خدمات المكتبات الجامعية، [أطروحة دكتوراه]. جامعة العربي التبسي.

الغامدي، منال. (٢٠٢٣). مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى، مجلة العلوم التربوية، ٩ (٣)، Doi. 10.54643/1951-009-003-019 .٦٦٠-٦٢٩

الليمان، بشرى. (٢٠١٩). أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية- دراسة حالة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، كلية الاقتصاد، عمان، الأردن.

المحي، محمد، وآل ظبية، عبد العزيز. (٢٠٢١). أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٢٨ (٢)، ٣١٥-285-310. doi.10.3341220/0430- 028002-005

وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠١٩). معايير المشرف التربوي في فلسطين. وزارة التربية والتعليم.

<https://www.mohe.pna.ps/general-education/general-education/Brochures-and-Studies>

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٣). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2012/2011-2022/2021. رام الله - فلسطين.

https://www.pcbs.gov.ps/Portals/Rainbow/Documents/Schools_ar.html

المراجع الأجنبية:

- Sharma, D., and Raval, B. (2016). Impact of job enrichment on employee's Turnover in Vodafone, *International Journal of Science and Research*, 5(9), 455–458.
- Sharma, A., & Bora, R. (2022). Job Enrichment: A Tool for Motivation and Retention of Hotel Employees. *PUSA Journal of Hospitality and Applied Sciences*, 6, 1–13.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139.
<https://doi.org/10.1177/2278533721995353>

الملاحق

أسئلة المقابلة: الأسئلة الأساسية، والأسئلة السابرة التي انبثقت منها:

- س١: كيف تسهم وظيفتك كمشرف تربوي في إثرائك وظيفياً؟
- س: ما المهارات التي يجب أن يمتلكها المشرف للقيام بوظيفته؟
- س: كيف يتم تحديد مجال العمل الذي تقوم به؟
- س: لماذا تشعر بأن المهام التي تقوم بها ذات أهمية؟ (أهمية المهام)
- س: كيف توفر لك وظيفتك استقلالية في أداء المهام؟ (استقلالية المهام)
- س: كيف تُقدم لك تغذية راجعة عن أدائك في العمل؟
- س٢: ما معوقات تحقيق مبادئ الإثراء الوظيفي كما يراها المشرفون؟
- س٣: ما المقترحات التي يراها المشرفون لتعزيز الإثراء الوظيفي؟