



# درجة تطبيق الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية

أ. ريماء سيف سليمان بن سيف  
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: Rs.saif@hotmail.com

د. نوف بنت عبد الله بن جمعة  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

## المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية بأبعاده: (تنوع المهارات، والاستقلالية، والتغذية الراجعة). واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، من خلال اداة الاستبانة التي طبقت على الكوادر الإدارية العاملين في الأقسام والوحدات التابعة لإدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم وتمثل هذه الفئة: (رؤساء الأقسام والوحدات ومساعديهم، والموظفين العاملين فيها)، وتكون مجتمع الدراسة من (679) فردًا، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2,73)، وفيما يتعلق بترتيب أبعاد الإثراء الوظيفي من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ جاء بعد التغذية الراجعة بالمرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي (0,781)، وكانت أدنى الممارسات في هذا البعد تتمثل في تعليقات بناءه من قبل الرئيس المباشر لتعزيز نقاط القوة، يليه بعد تنوع المهارات بالمرتبة الثانية بدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي (0,566)، وكانت أدنى ممارساته تتمثل في مهارات التعاون بشكل فعال مع الآخرين في إطار فرق العمل المستقلة، وفي المرتبة الأخيرة بعد الاستقلالية بدرجة تطبيق متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (0,852)، وكانت أدنى ممارساته تتمثل في تحديد الطريقة المناسبة لممارسة الأعمال المسندة له.

**الكلمات المفتاحية:** الإثراء الوظيفي، الموارد البشرية، الإدارات العامة للتعليم.

# The Degree of Applying Job Enrichment in Human Resources in General Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia

**Reema Saif Suleiman Bin Saif**

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Rs.saif@hotmail.com

**Dr. Nouf Bint Abdullah Bin Juma**

Associate Professor of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

## ABSTRACT

The current study aimed to identify the degree of application of job enrichment among human resources in the general departments of education in the Kingdom of Saudi Arabia in its dimensions: (diversity of skills, independence, and feedback). The descriptive survey approach was used, through a questionnaire that was applied to administrative cadres working in departments and units affiliated with the Human Resources Department in the general departments of education. This category represents: (heads of departments and units and their assistants, and employees working in them), and the study community consisted of (679) individuals. The results showed that the degree of application of job enrichment among human resources in the general departments of education in the Kingdom of Saudi Arabia in general was average, with an arithmetic mean of (2.73). Regarding the arrangement of the dimensions of job enrichment from the point of view of the study individuals; After feedback, it came in first place, with an average application degree, and an arithmetic mean of (0.781), and the lowest practices in this dimension were represented by constructive comments from the direct manager to enhance strengths, followed by the dimension of skill diversity in second place with an average application degree, and an arithmetic mean of (0.566), and its lowest practices were represented by skills of effective cooperation with others within the framework of independent work teams, and in last place after independence with an average application degree, and an arithmetic mean of (0.852), and its lowest practices were represented by determining the appropriate method for performing the tasks assigned to him.

**Keywords:** Job enrichment, human resources, public administrations of education.



### المقدمة:

تواجه دول العالم المتقدمة، والنامية عدداً من التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية التي فرضت نفسها مع مطلع القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي حتم عليها وضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وخطط ومشروعات ذات جودة عالية، لتكون قادرة على التكيف والتعامل مع متغيرات العصر السريعة والدائمة.

لذلك تطوير أداء الموارد البشرية هو الأداة الفعالة التي تعتمد عليها الدول لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية (أبو زيد، 2022)، كما أنه يؤدي إلى نتائج وإحداث تغييرات تحقق أهداف المنظمات من حيث زيادة فعالية الفرد في منصبه الحالي، ورفع مهاراته مما ينعكس على تحسين أداء إدارته كما يمكن مدراء الإدارات من الاستفادة من مواردها البشرية واستثمار قدراتهم في تأدية المهام بصورة إبداعية والتي تقود إلى تحسين كفاءة المنظمة (حرج، 2023).

وهذا ما دعا قيادة المملكة العربية السعودية إلى أن تولي اهتماماً كبيراً بتطوير قطاعاتها ومؤسساتها باختلاف مجالاتها، ويعد قطاع التعليم المتمثل في وزارة التعليم، وإدارات التعليم العامة في المناطق التابعة لها؛ من أهم القطاعات التي تعتبر قطاعات تنفيذية خارج ديوان الوزارة والمتجهة إلى تفعيل مفهوم اللامركزية في التخطيط التشغيلي والتنفيذي وفقاً لما صرح به وزير التعليم من تحول دور الوزارة إلى دوراً تشريعياً فقط مع بداية عام (2024م) (شار، 2023)؛ والذي سيركز المسؤوليات على إدارات التعليم مما يخلق مزيداً من التنافسية والتطوير المستمر لمنظومة التعليم وبحسب الاختصاص المكاني لكل إدارة (عدالة السعودية، د.ت).

ووفقاً لهذا التوجه لإدارات التعليم وزيادة مسؤولياتها؛ كان من الضرورة إعادة النظر في محتوى الوظائف ونوعها والأعمال التي ينجزها الأفراد والتي تجعل الأداء أكثر فاعلية وكفاءة، وتعزز ثقة الموظف بذاته للتعامل مع مواقف العمل (عبد الله، 2021).

ويعد الاستناد على منهجاً جديداً لتطوير أداء الموظفين أمراً في غاية الأهمية للمنظمات في الوقت الحاضر لزيادة فاعلية أدائها والحفاظ على موقعها التنافسي (Bakri, 2015)؛ لذلك مدخل الإثراء الوظيفي يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة الذي يمكن المنظمة من مواجهة التطورات والتحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، حيث يهدف إلى تبني سلوكيات وظيفية تتناسب مع استقلالية الوظائف، ومستوى تعقيدها، وطبيعتها الإدارية (Aninkan, 2014)؛ فهو يرتبط مباشرة بأداء الموظفين بشكل خاص، وبأداء المنظمة بشكل عام؛ حيث له امتيازات متعددة وفعالة تتمثل في الأبعاد التالية: تنوع المهارات للموظف، وأهمية المهام، وهوية المهام، والتغذية الراجعة، والاستقلالية التي تساعد على العمل في ظروف غير مؤكدة مما يجعلها تنعكس على أداء الموظفين وتقود المنظمة إلى النجاح (Al-Khayat, 2017).

وانطلاقاً مما سبق؛ ولكون مدخل الإثراء الوظيفي من شأنه أن يسهم في تطوير الأداء الإداري للموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم، تظهر الحاجة إلى التركيز على هذا المجال دراسةً وبحثاً في التعرف على واقع الإثراء الوظيفي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

يلزم المنظمات في الوقت الراهن أن تدرس واقعها، وتحلله، وتحدد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية التي تمثل أهم الأصول القائمة عليها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف، وتقبل التغيير، وتحمل المخاطر (آل مرعي، 2023)، وذلك لأن استثمار وتطوير أداء الموارد البشرية يعد العامل الأهم في نجاح المنظمات، وقدرتها على المنافسة لاسيما المنظمات التعليمية (أبو زيد، 2022؛ بني خالد، 2017). وهذا ما تسعى الإدارات العامة للتعليم للوصول إليه من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم والتي ترتبط بالمبادرة الثامنة من مبادرات التحول الوطني التي تركز على توزيع الأدوار بين الوزارة والجامعات وإدارات التعليم؛ مما يدعم اللامركزية لديها، ويعزز من استقلاليتها للوصول للتنافسية في الممارسات التعليمية وفق معايير عالية (القرزعي، 2019)؛ وذلك من خلال رفع كفاءة وفاعلية مواردها البشرية، وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى تحديد الفئات التي تحتاج إلى تحفيز سواء من المميزين أو أصحاب الأداء المنخفض في مختلف المستويات التنظيمية بحسب الهيكل الجديدة للإدارات العامة للتعليم والتي تتضح في خمس مستويات هي: (مدير التعليم- مساعد مدير التعليم- إدارة- قسم- وحدة) (وزارة التعليم ب، 2023).



وبالرغم من حرص إدارات التعليم في مناطق المملكة على تطوير مواردها البشرية إلا أنه ما زال هناك حاجة لرفع مستوى الأداء لديهم؛ حيث اتفقت العديد من الدراسات في أن مستوى الأداء الإداري لم يصل للأداء المأمول؛ حيث أشارت نتائج دراسة البارقي (2021) إلى درجة أداء متوسطة لرؤساء الأقسام لا ترتقي إلى الأداء العالي لتحقيق الميزة التنافسية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ودراسة البيشي (2022) التي أشارت إلى درجة متوسطة في مستوى تطبيق الاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير الأداء ورضا الجهات المستفيدة من نتائج الأداء في إدارات التعليم، بالإضافة إلى دراسة الحارثي (2022) التي أسفرت نتائجها عن واقع الأداء الإداري في إدارات التعليم بدرجات أداء متوسطة في تبني أساليب إدارية تقلل من بيروقراطية الأداء الإداري كذلك درجة متوسطة في تشجيع العاملين على تقديم أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل، وكذلك دراسة اليحان (2024) التي وضحت وجود مقاومة للتغيير الإداري والهيكلية لدى بعض الموظفين في إدارة التعليم بسبب نقص المهارات لمواكبة التغيرات المفاجئة، كذلك دراسة العتي (2018) التي أسفرت نتائجها عن وجود قصور في تفويض الصلاحيات الكافية للموظفين في إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم للقيام بدورها بالشكل المطلوب، كما أكدت بعض الدراسات كدراسة شرف (2018) على ضرورة الاستفادة من طاقات الإداريين وتطوير أدائهم لإسناد المهام التي تتناسب مع قدراتهم.

تتفق العديد من الدراسات على أن الإثراء الوظيفي يعتبر أحد الممارسات الإدارية الحديثة بتأثيره الإيجابي على الموظفين كدراسة عزيز (Azeez,2016) التي وضحت العلاقة الإيجابية لتأثير الإثراء الوظيفي على تطوير أداء الموظفين غير الأكاديميين في الجامعات وتحفيزهم على العمل وتحقيق الرضا، بالإضافة إلى دراسة كلا من: بوتري وسيتيانان (Putri &Setianan,2019)، ودراسة جاين ودوقال (Jain &Duggal,2018)، وكذلك دراسة اسلام وآخرون (Islam et al., 2018) التي أشارت إلى أن تحقيق الاستفادة الكاملة من مهارات الموظفين وقدراتهم تساعد على الاحتفاظ بالتزامهم تجاه المنظمة لتحقيق أهدافها. وتأسيساً على ما سبق تتضح الحاجة إلى إجراء دراسة حول تحديد درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.

### أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيس في الدراسة الحالية في: ما درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟  
وينقرع منه الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق بعد تنوع المهارات لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما درجة تطبيق بعد الاستقلالية لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما درجة تطبيق بعد التغذية الراجعة لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة تطبيق بعد تنوع المهارات لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد درجة تطبيق بعد الاستقلالية لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.
3. تحديد درجة تطبيق بعد التغذية الراجعة لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية.



### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة في: (تنوع المهارات، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الحالية على الإدارات العامة للتعليم في منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومحافظة جدة، كونها مناطق تعليمية كبيرة على مساحات واسعة من التنوع الجغرافي؛ لذلك تعتبر ممثلة لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024/هـ1446م.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على الكوادر الإدارية العاملين في الأقسام والوحدات التابعة لإدارة الموارد البشرية، وتمثل هذه الفئة: (رؤساء الأقسام والوحدات ومساعديهم، والموظفين العاملين فيها).

### مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مصطلحات علمية عدة، وفي إطار مشكلة الدراسة وأهدافها جرى الاختصار على التعريف بالمصطلحات الآتية:

**الإثراء الوظيفي "Job enrichment":** تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته مقابل هذه الأعباء والمسؤوليات (محمود، 2018، ص. 33).  
**إجرائياً:** تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام والوحدات والكوادر الإدارية العاملة في إدارة الموارد البشرية من خلال منح مسؤوليات إضافية تحتاج إلى تنوع في المهارات، وتمثل معنى وأهمية لشاغلها، ودرجة من الحرية والاستقلالية في كيفية التنفيذ، وتحقيق الرقابة الذاتية على العمل.

**الموارد البشرية "Human resources":** هي الطاقة أو الإمكانيات البشرية المتمثلة في جميع منسوبي المنظمة من قمة الهرم التنظيمي إلى القاعدة في أي منظمة، عامة أو خاصة، محلية أو دولية (الأشعري، 2017، ص. 343).

**إجرائياً:** هم رؤساء الأقسام والوحدات والكوادر الإدارية العاملين في إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم.

### الإطار النظري:

#### أولاً/ الإثراء الوظيفي (Job Enrichment):

##### مفهوم الإثراء الوظيفي:

يتمثل إثراء الوظائف في المنظمات في محاولة إيجاد محفزات معنوية تعزز المسؤولية عند الموظفين لإنجاز أنشطتهم بمهارات عالية، وتسهيل عملية تدفق المعلومات العكسية (التغذية الراجعة) بشكل مرّن ليتمكن الموظفين من معرفة مستوى أدائهم، والاستفادة من التعليمات التصحيحية حتى يكون هناك أساس قوي لتقديم الخدمات للمستفيدين، والتواصل معهم بالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب (البرزنجي، 2022).

فالإثراء الوظيفي يعتبر من الأساليب الفعّالة لجعل الوظيفة أكثر متعة وتشويق؛ حيث ذكر Haroon and Shakil (2021) بأنه أحد الأساليب التي تساعد على إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يُحفز الموظف ويزيد من دافعيته للعمل؛ باعتبار الإثراء الوظيفي أحد أنواع الحوافز المعنوية التي تجعل لدى الموظف مسؤوليات، ومهام متنوعة تعزز شعوره بأهميته، بالإضافة إلى شعوره بالمسؤولية، والإنجاز، والإدراك مما يجعله يعمل بكفاءة وفعالية قد تصل إلى الإبداع والابتكار مما يحقق للمنظمة أهدافها، لذلك ذكر (Azeez 2016) أن الإثراء الوظيفي هو محاولة لتحفيز الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام قدراتهم، ويعرّف الإثراء الوظيفي بأنه "عملية إدارية يتم من خلالها منح الموظف الحرية اللازمة لإنجاز مهامه مستخدماً مهاراته وإمكانياته المتنوعة، مع توفير مناخ من الاستقلالية، وتزويده بمعلومات بشكل مستمر عن أدائه لزيادة الإحساس بالمسؤولية والإنجاز"



(خونده، 2024، ص.10)، كذلك عرفته (Choudhary 2016) بأنه طريقة منهجية لإلهام الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام مهارات وقدرات مختلفة في أدائهم للوظيفة، ومن تعريفاته أيضاً أنه أسلوب علمي، وإداري، ومدخل حديث لتطوير الوظائف، والتوسع فيها في إطار أكثر وضوحاً (بني عودة، 2022، ص.16). ويتضح مما سبق؛ أن مفهوم الإثراء الوظيفي ينظر له الباحثون من زوايا مختلفة وفقاً لتباين فلسفة كل منهم، ويتفق أغلب المهتمين به على أنه يمنح الموظف عمقاً أكثر في تأدية مهامه الوظيفية، ومزيداً من الاستقلالية بهدف تحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

### أهمية الإثراء الوظيفي:

تكمن أهمية الإثراء الوظيفي في كونه يوفر فرصاً لتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية التي تعتبر إحدى القوى الرئيسية للإنتاج في كل منظمة؛ فعندما تتبنى المنظمات مدخل الإثراء الوظيفي فإنها تمنح الموظفين فرص أداء الوظائف بشكل أكثر عمقاً، حيث تتمثل هذه الأهمية في أنه يمنح التوسع بشكل رأسي للوظيفة فيتمكّن الموظف من التنفيذ والتخطيط والقيام بمهامه الوظيفية بمزيد من الحرية، والاستقلالية في الأداء، والقدرة على التقييم الذاتي والتصحيح عند الحاجة لذلك (Nzewi et al., 2017, Davioudi & Mehdi, 2013). كما أنه يعتبر أداة أساسية تستخدمها الإدارة لزيادة تحفيز الموظفين نحو أداء أفضل، وذلك من خلال دفع الموظفين لأداء مهام تحتاج مهارات متنوعة من أجل زيادة الحماس لدى الموظف، وتحقيق نتائج تنافسية (Salau et al., 2014)، بالإضافة إلى أنه يسمح للموظفين بالمشاركة في عملية صنع القرار، ويمنحهم الاحترام والثقة، والتعاون المتبادل فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل، مما يجعلهم يتشاركون الأهداف التي يسعون لتحقيقها مع المنظمات التي يعملون بها (Fried et al., 2013). كما يساعد الإثراء الوظيفي على الانضباط الذاتي؛ فعندما يمتلك الموظفون السلطة والمسؤولية في عملهم فإنهم يخلصون تجاه ما يقدمونه من مهام، ويسعون للمحافظة على تحقيق الانضباطية في كافة مواقف العمل (Kait, 2021)، ويقلل كذلك من عبء العمل على الرؤساء، وذلك من خلال تمكين الموظفين بمنح الصلاحيات التي تساعد على انجاز الأعمال في الوقت المناسب (Chowdhury, 2014). إضافة لما سبق؛ ذكر محمد (2022) أن الإثراء الوظيفي يزيد من ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها؛ فهو يساعد على الحد من تسرب الموظفين والتأخر عن العمل، وبالتالي له الأثر الكبير على زيادة معدل الإنتاج، والخدمات المقدمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والوصول لتحقيق الميزة التنافسية.

### مبادئ الإثراء الوظيفي:

يحدد فريدريك هيرزبيرج (Frederick Herzberg) مؤسس نظرية العاملين (1968م) العوامل الحافزة التي ترتبط بالوظيفة، وهي (الإنجاز، والاعتراف، والتقدير، وطبيعة العمل، والترقية، وزيادة المسؤولية)، والتي تحرك جهود الموظفين، وتزيد نشاطهم نحو أداء جيد يعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المنظمة (محمود، 2018)، وهذه العوامل تحدد سبعة مبادئ للإثراء الوظيفي في الوقت الذي بدأت فيه نظريات التحفيز في الظهور؛ ولقد لخص حمزة (2019) المبادئ التي وضعها هيرزبيرج لتحقيق الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية المتعلقة بها في الجدول رقم (1) فيما يلي:

الجدول رقم (1): مبادئ الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية في الوظيفة

العامل التحفيزي في الوظيفة	مبادئ الإثراء الوظيفي
المسؤولية والانجاز الشخصي	إزالة بعض نواحي الرقابة على عمل الموظف
المسؤولية والاعتراف	زيادة مسؤولية الفرد في عمله
المسؤولية والانجاز والاعتراف	إعطاء الفرد وحدة طبيعية متكاملة من العمل
المسؤولية والانجاز والاعتراف	ضمان قدر إضافي من السلطة والاستقلالية
الاعتراف	جعل المعلومات والتقارير الدورية مباشرة يمكن للعامل الحصول



النمو والتعلم	عليها بدلا من المشرف
المسؤولية والانجاز والتطور	تقديم مهام وظيفية جديدة أكثر صعوبة وتنوع إعطاء الفرصة للتجديد من خلال تحديد مهام نوعية أو متخصصة للأفراد تمكنهم من أن يصبحوا خبراء

المصدر: (حمزة، 2019، ص.19)

### مميزات مدخل الإثراء الوظيفي:

- يقدم مدخل الإثراء الوظيفي عدداً من المزايا تتمثل فيما يلي:
- تقليل المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛ حيث يمكّن الموظفين من أداء بعض مهام المدراء مما يساعد على اتخاذ القرارات، وإنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر فاعلية.
- يعزز لدى الموظفين تقديرهم لذاتهم عند اعطائهم الثقة وتحمل المسؤولية في إنجاز مهام مفوضة لهم من الإدارة العليا مما يجعلهم يبذلون جهد أكثر لأداء الاعمال الموكلة لهم بكفاءة، ويفتح لهم فرصاً للترقية، والتقدم الوظيفي في المنظمة.
- اتصال فعال بين الإدارات والأقسام؛ حيث يسعى الموظفون فيها للتواصل فيما بينهم لأداء العمل مما يحسن التفاهم، والتفاعل بينهم لتعلم المهارات المناسبة لتخطي الصعوبات التي قد تواجههم أثناء تأدية المهام (AL-Khayat, 2017).
- يؤدي الإثراء الوظيفي إلى زيادة حجم الاستقلالية للموظفين، وسيطرتهم، وتنوع المهارات لديهم مما يساعد على تقليل الجمود، والملل في تأدية المهام؛ مما يتيح للموظف التفكير في حلول جديدة والإبداع، والشعور بالرضا تجاه وظيفته.
- إثراء بعض عناصر الوظيفة يحسن من الحالة النفسية لدى الموظف مما ينعكس على تطوره ونجاحه في العمل؛ فيجعل لديه الدافعية للتركيز على تحديد الأهداف وتحقيقها (Ozigbo & Daniel, 2020).

### أبعاد الإثراء الوظيفي:

يُعد الإثراء الوظيفي من طرق تصميم الوظائف التي تستند على نظرية خصائص العمل وأبعاده للعالمين هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham, 1976)؛ حيث أوضحت هذه النظرية زيادة الدافعية والرضا لدى الموظفين عند ممارسة الوظائف التي تحتوي على خمس خصائص للعمل هي: (تنوع المهارات، وأهمية المهام، وهوية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، والتي تؤدي إلى الاستقرار النفسي؛ مما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة، وتطوير الأداء الإجمالي للمنظمة (عبد الله، 2021)، وقد ركزت الدراسة الحالية على: (تنوع المهارات، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) لإثراء الوظائف كونها أبعاد تتلاءم مع توجه إدارات التعليم وحرصها على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، وفي أقصر وقت ممكن مع تقليل الهدر الرأسمالي والتشغيلي (وزارة التعليم ب، 2023)، ويمكن توضيح مفهوم كل بعد منها فيما يلي:

### أولاً/ تنوع المهارات (Skill Variety):

يشير هذا البعد إلى المستوى الذي يستوجب من الموظفين عدد متفاوت من المهارات والخبرات لاستخدامها في أدائهم للأنشطة التي تقتضيها وظائفهم (Slaua, 2014)، ويؤكد رواد نظرية خصائص الوظيفة على ضرورة التوسع في المهارات والتنوع فيها لأداء المهام الوظيفية؛ وفقاً لهذه النظرية فإن التنوع في المهارات يساعد استخدام جوانب مختلفة من شخصية الأفراد وهي المهارات مما ينعكس على تنمية قدراتهم، وتطور أدائهم، وتعزيز شعور أهمية ما يؤديه من مهام وإضافة قيمة حقيقية للوظيفة (عبد الله، 2021)، بالإضافة إلى أنها تخفف الرتابة الناتجة عن النشاط المتكرر، وتمنح الموظفين إحساس أكبر بالكفاءة والتحسين في الأداء (أبو تايه، 2021). غير أن امتلاك الموظفين لمهارات متنوعة يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها؛ حيث أن تنوع المهارات في الوظيفة يساعد المنظمة على اكتشاف الكفاءات المتميزة القادرين على استيعاب مستجدات العمل والقادرين على التعامل معها بكفاءة عالية وبالطريقة التي تلبى رغبات كلاً من الموظف والتنظيم (Kurniawan et al., 2018).



### ثانياً/ الاستقلالية الوظيفية (Autonomy):

يشير هذا البعد إلى مقدار ما يتمتع به الموظف من السيطرة على عمله، حيث ترى نظرية خصائص الوظيفة أنه كلما زادت الحرية والاستقلالية كانت الوظيفة أكثر دافعية ورضاء، ولا بد عند تصميم الوظيفة أن يكون هناك درجة ملائمة من الاستقلالية، واتساعاً أكثر يساعد الموظف على تأدية المهام (عبد الله، 2021)، بالإضافة إلى أن الاستقلالية توفر بها الوظيفة السلطة التقديرية للموظف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل والمشاركة في صنع القرار (Lawal, 2005)، كما أن الاستقلالية الوظيفية تشير إلى محاولة المنظمة في دمج الأهداف الفردية والتنظيمية وتحقيقها في نفس الوقت؛ حيث يتم إشراك الموظفين في عمليات صناعة القرار، وتحفيزهم على تبني نهج التفكير الإبداعي، والاستفادة من الفرص التي تدعو إلى المبادرة، والابتكار، والتركيز في إطار أدائهم للأنشطة المتعلقة في وظائفهم (Choudhary, 2016)، كما أنها تتضمن الموضوعية والحياد، والمرونة التي يتمتع بها الموظف أثناء عمله، والتي تؤثر على درجة أدائه للأعمال ومهامه الوظيفية (أبو تايه، 2021).

### ثالثاً/ التغذية الراجعة (Feedback):

يشير هذا البعد إلى مقدار ما يحصل عليه الموظف من معلومات مباشرة وبشكل دوري حول تقدمه في العمل ونتائجه، وترى نظرية خصائص الوظيفة أن حصول الموظف على معلومات عن أدائه يشجع حاجاته في معرفة نتائج عمله فيتمكن من تعديل أدائه بالشكل المطلوب، والسيطرة على الوظيفة مما يؤدي إلى تعزيز الدافعية، والرضا، وتطور الأداء (عبد الله، 2021؛ Tumi et al., 2022). تتضمن التغذية الراجعة جمع معلومات حول أداء الموظفين؛ سلوكهم، ولغة التواصل، والقيم والمهارات لديهم؛ لقياس نقاط القوة والضعف لدى الموظفين سواء أفراد أو فرق عمل مما يساعد على تحفيز الموظفين أصحاب نتائج التقييم الإيجابية، وتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات الإدارية المتميزة التي تؤهلهم للارتقاء لمناصب أعلى، أو اتخاذ القرارات التصحيحية عند وجود خلل، وتقديم كيفية العلاج لتحسين الأداء بعد تحليل الأسباب (البارودي، 2015؛ نوي، 2017/2017).

وبناء على ما سبق؛ تعد التغذية الراجعة جانباً مهماً وفيداً لتطوير الأداء الإداري للموظفين؛ لذلك هناك العديد من الممارسات التي من شأنها زيادة كفاءة عملية التغذية الراجعة كاللجوء إلى التقنية لسرعتها في عمليات تقييم ومراجعة الأداء بجانب الطرق التقليدية المتمثلة في كتابة تقارير الأداء ليصبح تقديم التغذية الراجعة أكثر دقة، بالإضافة إلى مشاركة زملاء العمل في التقييم والاستناد إلى آراء المستفيدين من الخدمة داخل أو خارج المنظمة، كما أن التقييم الذاتي للموظف يزيد من الحصول على نتائج أكثر واقعية وموضوعية (نوي، 2017/2017)، علاوة على ذلك إظهار نتائج الأداء للموظفين، وإطلاعهم عليها بطريقة منتظمة ومناقشة مجالات التحسين يبقو الموظفين على دراية بما هو متوقع منهم وبالتالي الشعور بالأمان الوظيفي (سمير، 2023).

وتأخذ التغذية الراجعة عدداً من الأشكال ذكرها البرزنجي (2022) ومن أهمها **التغذية الراجعة الرسمية**، و**التغذية الراجعة غير الرسمية**؛ حيث أن الأولى يتم التخطيط لها، وجدولتها في العملية التنظيمية، وترتبط بمهام التقييم، وتشتمل على معايير يحققها الموظف، ويتم تسجيلها كدليل على سير العمل، وأضاف نوي (2017) أن أحد مميزاتها الرئيسية أنها تضمن الوصول إلى جميع الموظفين، بينما **التغذية الراجعة غير الرسمية** كما وضحا البرزنجي يمكن أن تحدث تلقائياً في أي وقت أثناء سير العمل؛ لذلك تتطلب تواصل فعال، وبناء علاقات إيجابية مع الموظفين لتوجيههم في أداء الأعمال اليومية واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء، وقد يحدث ذلك بشكل مباشر في مكان العمل، أو عبر الهاتف، أو وسائل التواصل الاجتماعي.

كما أن هناك **التغذية الراجعة التكوينية** والتي تهدف إلى متابعة أداء الموظفين بشكل مستمر لتحسين سير العمل والرفع من الأداء؛ لذلك من الأفضل تقديمها في وقت مبكر للموظف وقبل التقييمات النهائية حتى تساعده على تجنب ارتكاب الأخطاء، وتمكّن الموظفين من التقدم والقدرة على الانتقال للمرحلة التالية من التقييم، و**التغذية الراجعة النهائية** التي تركز على تقييم الموظفين في نهاية الأعمال باستخدام معايير مفصلة تتعلق بجوانب محددة من العمل (البرزنجي، 2022).

وأخيراً **التغذية الراجعة الذاتية للموظف** وهي الهدف النهائي لتحقيق الأداء الجيد؛ حيث أنه يتاح للمشرفين فرصة ليست فقط لتوجيه الموظفين وإنما إكسابهم مهارات التقييم الذاتي ومعرفة كيفية تحديد أهداف العمل ومعايير



النجاح ومشاركتها معهم وتوضيح كيفية تطبيق المعايير مما يساعدهم للوصول للاستقلالية، والقدرة على التفكير والتعليل الذاتي لتحديد الأهداف، وخطوات العمل (البرزنجي، 2022).  
ومما سبق؛ يتضح أن التغذية الراجعة تعتبر أداة فعالة تساعد على التعلم وتطوير الأداء، ولكل نوع من أنواعها يمكن أن يكون له تأثيرًا مختلفًا على الموظف بحسب التوقيت، وطريقة التقديم، وسياق الاستخدام.

### ثانيًا/ الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية:

تولي قيادة المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا في التعليم، وتوكل المهمة لوزارة التعليم، وباعتبار البلاد تنقسم إلى مناطق إدارية مترامية الأطراف؛ تقوم الإدارات العامة للتعليم في المملكة بمهمة الإدارة الوسطى التي تعتبر حلقة الوصل بين جهاز الوزارة وإدارات التعليم بالمحافظات، ومكاتب التعليم في كل منطقة إدارية، فهي الإدارة التربوية المشرفة على تنفيذ السياسات المرسومة وفق الأنظمة واللوائح (البواردي، 2020؛ الحربي، 2015؛ وزارة التعليم ب، 2024).

وحتى تحقق الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية الكفاءة والفاعلية في الأداء؛ لا بد أن تواكب التوجهات الحديثة في إدارة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها من خلال كوادرات على مستوى عالٍ من الأداء (العتي، 2018)؛ أصدرت وزارة التعليم قرارًا برقم (46754) وتاريخ 1438/2/21هـ بإنشاء إدارة مسمى "إدارة الموارد البشرية" تختص هذه الإدارة الوظيفية بتخطيط، وتنظيم، وتطوير، وتوجيه جميع الموارد البشرية في كافة الإدارات، والأقسام، والوحدات التابعة للإدارة العامة للتعليم، وما يتبعها، وإشباع احتياجاتهم وفق لوائح منظمة، وبأفضل الممارسات التي تحقق خطط واستراتيجيات وزارة التعليم من خلال منظومة عمل متكاملة (وزارة التعليم ج، 2024).

وقد تناولت الدراسة الحالية تحديد درجة تطبيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية التابعة للإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية؛ كون هذه الإدارة هي الطريقة الجديدة للتفكير في إدارة المورد البشري الذي يعتبر أهم أصول المنظمة، وأكثر العوامل المؤثرة فيها لتتكيف مع المتغيرات في بيئة العمل، بالإضافة إلى أنها تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال ممارسات وأساليب متعددة يمكن أن تحقق أهداف المنظمة؛ لذلك تعتبر أساس الإدارة الحديثة لأن لديها مهام ومسؤوليات تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتساعد على البقاء والنجاح (بو ديبوس وزهمول، 2020).

### مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية:

تعمل إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم على تحقيق هدف عام يتمثل في رفع كفاءة، وفاعلية الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم، والقطاعات التابعة لها، مع ضمان التطبيق للأنظمة، والأدلة، واللوائح الخاصة بها، وقد كُلفت بمهام وفقًا لآخر دليل تنظيمي للإدارات العامة للتعليم - دليل الأهداف والمهام - الصادر عام (1445هـ-2023م) للقيام بها، حيث تتضمن ما يلي (وزارة التعليم أ، 2023):

1. تنفيذ العمليات الإجرائية لتقديم كافة الخدمات لمنسوبي الإدارة العامة للتعليم، وتنمية وتطوير الموارد البشرية في الإدارات من القيادات والموظفين بعد تحديد الاحتياجات التطويرية لهم، بالإضافة إلى التعيين، والترقية، والتكليف، والتدوير الوظيفي، والتعديل على الوظائف، وتنظيمها على مستوى إدارة التعليم والوحدات التنظيمية التابعة لها.
2. تنفيذ برامج التطوير الوظيفي للموارد البشرية من تعليم، وتدريب، وإيفاد، وابتعاث وقياس أثرها على أداء الموظفين، والإشراف على تقييم الأداء الوظيفي لجميع منسوبي الإدارة، وتطبيق السياسات المتعلقة بمنح المكافآت وإجراءاتها، واقتراح التعديل على خطة صرفها.
3. الإشراف على تنظيم وحفظ سجلات الموارد البشرية والتأكد من استيفائها للبيانات المطلوبة، كذلك الإشراف على تنفيذ الأدلة واللوائح، وتفعيل أنظمة الرقابة والمتابعة، وتقديم مقترحات التحسين لزيادة الفاعلية في دوام الموظفين، واقتراح التعديل على إجراءات العمل، وإعداد التقارير اللازمة، ورفع بالملاحظات لو كالة الموارد البشرية في ديوان الوزارة.



يلاحظ مما سبق أن مهام إدارة الموارد البشرية تعتمد على سلسلة من الإجراءات تغطي مجالات مختلفة تتم بين أقسام إدارة الموارد البشرية نفسها، كما ترتبط هذه الإجراءات مع الإدارات الأخرى والوحدات التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم وما يتبع لها؛ لذلك من المفيد تحديد درجة تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي لديهم؛ حيث دورهم الفعال الذي ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة.

### ثالثاً/ الدراسات السابقة:

#### – الدراسات العربية:

**دراسة البرزنجي (2022) بعنوان: الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي ومستوى أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في ثلاث جامعات أهلية، والبالغ عددهم (536) عضواً، وبلغت عينة الدراسة (255) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود الأثر الإيجابي والمعنوي الكبير لتطبيق الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في الجامعات الأهلية، وكان لبعدهم تنوع المهارات أسبقية التأثير على تطوير أداء العاملين يليه بعد التغذية الراجعة ثم الاستقلالية، وأكدت الدراسة على ضرورة استمرار الإدارة العليا بتطبيق الإثراء الوظيفي وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقه على كافة العاملين.

**دراسة الفيفي (2020) بعنوان: واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بإدارة تعليم صيبيا:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بإدارة تعليم صيبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من قائدات مدارس التعليم العام لكافة المراحل، والبالغ عددهم (305) قائدة، وبلغت عينة الدراسة (170) قائدة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإثراء الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بإدارة صيبيا جاء بدرجة متوسطة لبعدهم تنوع المهام في المرتبة الأولى، يليه بعد الاستقلالية بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة بعد التغذية الراجعة بدرجة متوسطة.

**دراسة الجهان (2020) بعنوان: درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين:** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من مساعدي مدرّاء المدارس، والبالغ عددهم (538) مساعداً، وبلغت عينة الدراسة (378) مساعداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق بعد التغذية الراجعة في المرتبة الأولى يليه بعد الاستقلالية ثم بعد تنوع المهام، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي، وأكدت الدراسة على العمل بشكل مستمر على تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي نظراً لأثاره الإيجابية على المؤسسات التربوية.

**دراسة حمزة (2019) بعنوان: دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة:** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الإثراء الوظيفي المطبق في المؤسسات التربوية، ودوره في تنشيط التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية، والبالغ عددهم (104) مديراً، وبلغت عينة الدراسة (30) مديراً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الإثراء الوظيفي يفتح المجال نحو الإبداع في تطوير أساليب العمل وتقبل المقترحات الشخصية لمواجهة المشكلات بدرجة كبيرة، وتشجع على الأداء الفعال، بالإضافة إلى أن أبعاد



الإثراء الوظيفي (الاستقلالية، وتنوع المهام، والتغذية الراجعة) جاءت على التوالي في تنمية روح الابتكار، وتعزيز المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية العمل التعاوني.

### – الدراسات الأجنبية:

دراسة أنور وآخرون (Anwar et al., 2023) بعنوان: تأثير الإثراء الوظيفي وتوسيع الوظيفة على أداء المعلمين من خلال التحفيز على المستوى الجامعي: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي على أداء المعلمين من خلال التحفيز على المستوى الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي أقسام مختلفة في جامعة سارجودا، والبالغ عددهم (150) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: تأثير الإثراء الوظيفي على تحفيز المعلمين وتطوير أدائهم، بالإضافة إلى ضرورة إعادة تصميم الوظائف في الجامعة بشكل مستمر بإضافة مهام ومهارات جديدة لأن ذلك يزيد من مستوى تحفيز المعلمين تجاه أداء أعمالهم، وتأكيد ذلك على رؤوس الأقسام عند تصميم الوظائف مما يجعل الوظيفة ذات جدوى عالية، بالإضافة إلى التأكيد على المسؤولين بتقديم التغذية الراجعة وإعطاء الملاحظات على أداء المعلمين في الوقت المناسب.

دراسة دهقاني وغانديهاري (Dehghani.& Ghandehar, 2020) بعنوان: تحديد العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي وكفاءة معلمي التربية الرياضية: هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي وفعالية معلمي التربية الرياضية في مقاطعة بندر عباس الإيرانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية الرياضية في المقاطعة والذي يبلغ عددهم (223) معلماً، وبلغت عينة الدراسة (136) معلماً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين بعد الاستقلالية في العمل وكفاءة معلمي التربية الرياضية، وبلغت تنوع المهارات وتأثيره الإيجابي على كفاءة المعلمين، ثم بعد تقديم التغذية الراجعة وعلاقته الإيجابية والمعنوية مع كفاءة معلمي التربية الرياضية.

دراسة تشودري (Choudhary, 2016) بعنوان: الإثراء الوظيفي: أداة لتحفيز العاملين: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الإثراء الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين، ورفع مستوى الدافعية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي عند جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الهندية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المفتاح لرضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم للتركيز على النجاح؛ هو تحقيق التوازن بين زيادة المسؤوليات الوظيفية وفرص الإثراء الوظيفي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة البرزنجي (2022)، ودراسة أنور وآخرون (Anwar et al., 2023)، ودراسة الجهران (2020)، ودراسة حمزة (2019) التي استهدفت تحديد مستوى الإثراء الوظيفي، وتختلف الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة دهقاني وغانديهاري (Dehghani. & Ghandehar, 2020) والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي وكفاءة معلمي التربية الرياضية، ودراسة تشودري (Choudhary, 2016) والتي هدفت إلى معرفة أثر أبعاد الإثراء الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين ورفع مستوى الأداء لديهم.

تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج مع أنور وآخرون (Anwar et al., 2023) والتي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتختلف عن دراسة كلاً من: البرزنجي (2022)، والفيفي (2020)، والتي اعتمدت فيها المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً تختلف عن دراسة تشودري (Choudhary, 2016) باستخدام المنهج النوعي، أما دراسة الجهران (2020)، ودهقاني وغانديهاري (Dehghani. & Ghandehar, 2020) اختلفت عن الدراسة الحالية باستخدام المنهج الارتباطي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة البرزنجي (2022)، والفيفي (2020)، والجهران (2020)، وحمزة (2019)، وأنور وآخرون (Anwar et al., 2023)، ودهقاني وغانديهاري (Dehghani. & Ghandehar, 2020) في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة تشودري (Choudhary, 2016) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

**منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ حيث يتلخص مفهوم المنهج الوصفي في ملاحظة الظاهرة بالاعتماد على المعلومات الكمية والنوعية في فترة زمنية محددة، وتعتبر الدراسات المسحية أحد أنماط المنهج الوصفي التي تعرض الواقع وتحلله وتفسره بشكل مفصل؛ من خلال دراسة شاملة لمجتمع الدراسة، أو لمجموعة كبيرة نسبياً من المجتمع في منطقة محددة لتبرير الظاهرة أو الممارسات الراهنة (مطالع والخليفة، 2014، ص. 113).

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من: (رؤساء الأقسام والوحدات ومساعدتهم، والموظفين الإداريين) العاملين في إدارة الموارد البشرية في كلاً من: (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، والإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)، والبالغ عددهم (679) موظفاً وموظفة، ولمحدودية مجتمع الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، والتطبيق على جميع أفراد المجتمع الموضح في الجدول رقم (2) فيما يلي:

**الجدول رقم (2): احصائيات مجتمع الدراسة**

م	الإدارة	عدد رؤساء الأقسام	عدد مساعدتي رؤساء الأقسام	عدد رؤساء الوحدات	عدد منسوبي إدارة الموارد البشرية	المجموع
1	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	3	-	2	214	219
2	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	12	9	1	232	254
3	الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة	2	-	1	203	206
679						المجموع

المصدر: (إدارة المعلومات ودعم القرار، وزارة التعليم، 2024)

وقد تم توزيع (679) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة بعد استبعاد غير الصالح منها (427) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتمثل (62,8%) من الاستبانات المستهدفة.

**خصائص أفراد الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على أربع متغيرات مستقلة تمثلت في (الإدارة العامة للتعليم في المنطقة والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية)، وفي ضوء هذه المتغيرات تم تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

**• الإدارة العامة للتعليم بمنطقة:**

يتضح من الجدول رقم (3) أن 41,7% من أفراد مجتمع الدراسة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وأن 33,3% منهم من الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، وأن 25% منهم من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

**الجدول رقم (3): توزيع أفراد الدراسة حسب الإدارة العامة للتعليم بمنطقة**

الإدارة العامة بمنطقة	التكرار	النسبة (%)
الرياض	178	41,7
الشرقية	142	33,3
محافظة جدة	107	25



100	427	المجموع
-----	-----	---------

يتضح من الجدول رقم (3) أن معظم أفراد الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض حيث بلغت نسبتهم (41,7%)

#### • المسمى الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (4) أن 86.2% من أفراد العينة مساهم الوظيفي إداري، وأن 11.5% منهم مساهم الوظيفي رئيس قسم/ وحدة، وأن 0.92.3% منهم مساهم الوظيفي أخرى.

#### الجدول رقم (4): توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
11.5	49	رئيس قسم/ وحدة
86.2	368	إداري
2.3	10	أخرى
100	427	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) أن المسمى الوظيفي لأفراد الدراسة المتمثل في رؤساء الأقسام أو رؤساء الوحدات يمثل (11,5%)، بينما الإداريين يشكلون الغالبية العظمى من أفراد الدراسة وهذا يرجع إلى أن أغلب العاملين في إدارة الموارد البشرية على السلم الإداري.

#### • الدرجة العلمية:

يتضح من الجدول رقم (5) أن 72.8% من أفراد الدراسة درجتهم العلمية بكالوريوس، وأن 19.9% منهم درجتهم العلمية أقل من البكالوريوس، وأن 7.3% منهم درجتهم العلمية دراسات عليا.

#### الجدول رقم (5): توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة (%)	التكرار	الدرجة العلمية
19.9	85	أقل من البكالوريوس
72.8	311	بكالوريوس
7.3	31	دراسات عليا
100	427	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (72,8%)، وهذا يرجع إلى أن التعيين أو النقل للعمل في أغلب وظائف الإدارات العامة للتعليم تتطلب درجة البكالوريوس كموئل.

#### • سنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية:

يتضح من الجدول رقم (6) أن 42.4% من أفراد الدراسة سنوات خدمتهم من (5) إلى (10) سنوات، وأن 39.3% منهم سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، وأن 18.3% منهم سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات.

#### الجدول رقم (6): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخدمة
18.3	78	أقل من (5) سنوات
42.4	181	(5) – (10) سنوات
39.3	168	أكثر من (10) سنوات
100	427	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد الدراسة لديهم خبرة جيدة بالعمل في إدارة الموارد البشرية حيث بلغت نسبة من خبرتهم من (5) إلى (10) سنوات (42,4%)، ومن خبرتهم أكثر من (10) سنوات (39,3%)، بينما النسبة الأقل لمن خبرتهم أقل من (5) سنوات.

**أدوات الدراسة:**

بناء على المنهج الوصفي المسحي المتبع في الدراسة، وطبيعة البيانات؛ تم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، وذلك لتوافقها مع المنهج المتبع، وكونها أكثر الأدوات مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث تم بناؤها من خلال الاستفادة من الأدبيات، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتحكيمها من قبل مختصين في مجال الإدارة التربوية، وقد تكونت بصورتها النهائية مما يلي:

**المحور الأول:** البيانات الأولية لأفراد الدراسة، والمتمثلة في المتغيرات المستقلة المرتبطة بالخصائص العلمية، والوظيفية لمفردات الدراسة؛ وذلك لوصف أفراد الدراسة من خلال أربع متغيرات هي: (الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في إدارة الموارد البشرية).

**المحور الثاني:** تحديد درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية، وتضمن ثلاث أبعاد؛ البعد الأول: تنوع المهارات، واشتمل على (9) عبارات، والبعد الثاني: الاستقلالية، واشتمل كذلك على (9) عبارات، والبعد الثالث: التغذية الراجعة، واشتمل على (9) عبارات؛ وبالتالي أصبح مجموع عبارات المحور الثاني (27) عبارة، والتي تم إعدادها باستخدام الشكل المغلق (Closed Questionnaire) بناء على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي تتوزع فيه الاستجابات لكل عبارة على مدى تدرج خماسي تقابله درجات ليتم معالجتها احصائياً وفق الترتيب التالي: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1)، وطول الفئات المعتمد لغرض تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (7) فيما يلي:

الجدول رقم (7): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	درجة الموافقة	المتوسط
1	عالية جداً	5 – 4.21
2	عالية	4.20 – 3.41
3	متوسطة	3.40 – 2.61
4	منخفضة	2.60 – 1.81
5	منخفضة جداً	1.80 – 1

**• صدق الاستبانة:**

للتحقق من صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه، تم التأكد من الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي للاستبانة، على النحو التالي:

**أولاً/ صدق المحكمين:**

للتأكد من مدى صدق المحكمين للاستبانة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (21) محكماً، لإبداء رأيهم حول انتماء كل عبارة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وسلامة الصياغة، وإضافة أي اقتراح، أو تعديل يمكن أن يحقق أهداف الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات من السادة المحكمين تم التعديل بناء على مقترحاتهم، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية حيث اشتمل كل بعد في المحور على (9) عبارات، وأصبح مجموع عباراته (27) عبارة.

**ثانياً/ الاتساق الداخلي للاستبانة:**

للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيقها ميدانياً بعد التأكد من صدق المحكمين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباطها بالمحور، كذلك التعرف على درجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور:



• العلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، والدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (8): معاملات الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط						م
المحور الأول						
البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول		
معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	
**0.787	**0.837	**0.859	**0.888	**0.725	**0.790	1
**0.813	**0.862	**0.816	**0.872	**0.700	**0.725	2
**0.792	**0.832	**0.851	**0.860	**0.836	**0.881	3
**0.814	**0.884	**0.885	**0.931	**0.867	**0.875	4
**0.815	**0.867	**0.855	**0.920	**0.862	**0.910	5
**0.793	**0.879	**0.816	**0.843	**0.802	**0.843	6
**0.788	**0.890	**0.803	**0.854	**0.858	**0.883	7
**0.835	**0.903	**0.851	**0.888	**0.742	**0.806	8
**0.762	**0.826	**0.794	**0.819	**0.774	**0.836	9

(\*\*) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، وتراوحت بين (0,931) في حده الأعلى للعبارة رقم (4) في البعد الثاني (الاستقلالية) من المحور الأول، والتي تنص على (حل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع للرئيس المباشر)، وبين (0,725) في حده الأدنى للعبارة رقم (2) في البعد الأول، والتي تنص على (وصف وظيفي يوضح المهارات الأساسية اللازمة لتأدية العمل المكلف به)؛ مما يشر إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه.

كما ويتضح من الجدول رقم (8) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، وتراوحت بين (0,885) في حده الأعلى للعبارة رقم (4) في البعد الثاني (الاستقلالية)، والتي تنص على (حل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع للرئيس المباشر)، وبين (0,700) في حده الأدنى للعبارة رقم (2) في البعد الأول، والتي تنص على (وصف وظيفي يوضح المهارات الأساسية اللازمة لتأدية العمل المكلف به).

### ثالثاً/ صدق الاتساق الداخلي (بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه):

للتأكد من تماسك الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (9): معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط			م
محور درجة تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي			
البعد الأول/ تنوع المهارات	البعد الثاني/ الاستقلالية	البعد الثالث/ التغذية الراجعة	
**0.950	**0.956	**0.925	1

(\*\*) دالة عند 0.01



يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور؛ حيث تراوحت بين (0,956) في حدها الأعلى لبعدها الاستقلالية، وبين (0,925) في حدها الأدنى لبعدها التغذية الراجعة.

### ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات أداة الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a)) ويوضح الجدول رقم (10) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول رقم (10): قيم معاملات الثبات لمحور درجة تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي

معامل الثبات	المحور
0.946	تنوع المهارات " Diversity of skills "
0.961	الاستقلالية " Independence "
0.955	التغذية الراجعة " Feedback "
0.980	درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية
0.964	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة؛ حيث تراوحت بين (0,946-0,961) لأبعاد المحور، وبلغت الدرجة الكلية (0,980)، كما أن معامل الثبات العام للأداة عالٍ؛ حيث بلغ (0,964) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

#### نتائج السؤال الرئيس:

ما درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد المحور، والتي تقيس بمجملة درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والمنطقة الشرقية، ومحافظة جدة، والتي بلغ عدد العبارات فيها (27) عبارة، بالإضافة إلى استخراج المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري الكلي لكل بعد من أبعاد المحور، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي للمحور، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (11): درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	بُعد تنوع المهارات " Diversity of skills "	2.70	0.566	متوسطة	2
2	بُعد الاستقلالية " Independence "	2.61	0.852	متوسطة	3



3	بُعد التغذية الراجعة "Feedback"	2.88	0.781	متوسطة	1
المتوسط الحسابي العام = 2.73					
الانحراف المعياري الكلي = 0,664					

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لمحور درجة تطبيق أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية (2,73)، وذلك بدرجة متوسطة، وانحراف معياري بلغ (0,664)، أما المتوسط الحسابي لأبعاد هذا المحور يتراوح بين (2,61-2,88)، وجميعها تشير إلى درجة تطبيق متوسطة؛ حيث يأتي بُعد التغذية الراجعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,88)، يليه في المرتبة الثانية بُعد تنوع المهارات، أما بُعد الاستقلالية يأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,61).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفيفي (2020) التي بينت واقع تطبيق الإثراء الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام في إدارة تعليم صبيا والذي جاء بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة الجهران (2020) التي توصلت إلى درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية كانت مرتفعة.

أما أبعاد مدخل الإثراء الوظيفي بالرغم من أنها جاءت جميعها بدرجة تطبيق متوسطة، إلا أن بُعد التغذية الراجعة كان في المرتبة الأولى وقد يعزى السبب في ذلك إلى وجود اعتماد لتقويم الأداء بشكل سنوي ونصف سنوي لجميع منسوبي إدارة التعليم بناء على معايير محددة بوضوح مستوى الأداء لكل موظف، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة الجهران (2020) بأن درجة تطبيق بُعد التغذية الراجعة كان بالمرتبة الأولى، وأن له علاقة إيجابية بالإبداع التنظيمي كأحد ممارسات الإثراء الوظيفي، واختلفت مع دراسة حمزة (2019) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق بُعد التغذية الراجعة جاء في المرتبة الأخيرة بتأثيره على تنشيط التمكين الإداري لمديري المدارس، كما اختلفت النتيجة مع دراسة (Dehghani and Ghandehar 2020) التي جاء فيها بُعد التغذية الراجعة بُعد الاستقلالية وتنوع المهارات في تأثيره الإيجابي على رفع كفاءة معلمي التربية الرياضية.

وجاء في الدراسة الحالية بُعد الاستقلالية في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنه بالرغم من توجه وزارة التعليم لدعم استقلالية الإدارات العامة للتعليم إلا أنه ما زال هناك بعض النقص في متطلبات تطبيقها وأبرزها توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، ومنح المزيد من الصلاحيات للموظفين في الوحدات التنفيذية، بالإضافة إلى المزيد من المرونة في أساليب العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البرزنجي (2022) التي توصلت إلى وجود بُعد الاستقلالية في المرتبة الأخيرة، والتي أكدت على ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإثراء الوظيفي.

### نتائج السؤال الأول:

ما درجة تطبيق بعد تنوع المهارات لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للتعرف على درجة تطبيق بُعد تنوع المهارات لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد تنوع المهارات، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو درجة تطبيق بُعد تنوع المهارات " Diversity of skills "

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبرة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1	0.995	3.39	8	81	128	155	55	ك	1



			1.9	19	30	36.3	12.9	%	تحقق شروط شغلته للوظيفة.	
6	1.03	2.57	46	190	118	45	28	ك	وصف وظيفي يوضح المهارات الأساسية اللازمة لتأدية العمل المكلف به.	2
			10.8	44.5	27.6	10.5	6.6	%		
5	1.12	2.62	58	165	125	39	4	ك	تنوع في المهارات اللازمة لأداء المهام المكلف بها.	3
			13.6	38.6	29.3	9.1	9.4	%		
7	0.993	2.46	80	135	159	41	12	ك	مستوى عالٍ من المهارات لإنجاز المهام (التخطيط، اتخاذ القرار، حل المشكلات، قيادة فرق العمل...).	4
			18.7	31.6	37.2	9.6	2.8	%		
4	1.11	2.69	62	132	140	61	32	ك	مهارات تساعد على التكيف مع التدوير الوظيفي، أو الإعادة، أو النقل، أو الوظائف في الوظائف.	5
			14.5	30.9	32.8	14.3	7.5	%		
9	1.13	2.35	109	154	90	52	22	ك	مهارات التعاون بشكل فعال مع الآخرين في إطار فرق العمل المختلفة.	6
			25.5	36.1	21.1	12.2	5.2	%		
8	1.02	2.44	77	158	136	36	20	ك	القدرة على تقديم مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل.	7
			18	37	31.9	8.4	4.7	%		
2	1.15	2.98	46	106	123	111	41	ك	لغة حوار واتصال فعّالة مع الأقسام الأخرى في إدارة التعليم.	8
			10.8	24.8	28.8	26	9.6	%		
3	1.21	2.84	63	133	68	132	31	ك	مهارات تسهم في تفعيل العمل التطوعي (مثل: تحمل المسؤولية، وتقديم الدعم...).	9
			14.8	31.1	15.9	30.9	7.3	%		



يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لُبعد تنوع المهارات هو (2,70)، حيث يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تطبيق متوسطة لُبعد تنوع المهارات، وبانحراف معياري بلغ (0,566).

جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على: (مهارات ومعارف تحقق شروط شغلها للوظيفة) في المرتبة الأولى؛ بدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3,39)، وبانحراف معياري بلغ (0,995)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة بالرغم من أنها تحققت بدرجة متوسطة إلا أنه يتوفر قدرًا من الخبرة لدى أفراد الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية، وقد يكون ذلك بسبب إعادة الهيكلة لإدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم كما ورد في الدليل التنظيمي لإدارة التعليم العامة الصادر عام (1445هـ) أدى إلى إعادة توزيع الموظفين وشغلهم لوظائف مختلفة، وأدائهم لمهام مكنتهم من اكتساب بعض المهارات والمعارف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Anwar et al (2023) التي بينت أن إضافة مهام جديدة تزيد من مستوى تحفيز الموظفين تجاه أداء أعمالهم. أما العبارة رقم (6) والتي تنص على: (مهارات التعاون بشكل فعال مع الآخرين في إطار فرق العمل المختلفة) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق منخفضة قد يرجع السبب في ذلك إلى قلة الاعتماد على منهجية فرق العمل مما أدى إلى وجود ضعف في مهارات التعاون مع الآخرين، ومهارات إدارة فرق العمل، وهذا يتماشى مع ما ذكره أبو النصر (2015) حيث قد يكون هناك بعض مظاهر عدم التنظيم التي تؤدي إلى ضعف التعاون بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى أنه من الممكن وجود تداخل بين العمل اليومي للموظف، ومهامه المكلف بها كعضو مما يشكل عبء إضافي يجعل رغبته تقل تجاه العمل ضمن فريق.

### نتائج السؤال الثاني:

ما درجة تطبيق بعد الاستقلالية لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟ للتعرف على درجة تطبيق بُعد الاستقلالية لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الاستقلالية، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو درجة تطبيق بُعد الاستقلالية "Independence"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	م	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
9	0.982	2.26	95	185	94	45	8	ك	1	تحديد الطريقة المناسبة لممارسة الاعمال المسندة له.
			22.2	43.3	22	10.5	1.9	%		
6	1.02	2.42	84	146	143	38	16	ك	2	أداء مهامه الوظيفية بصلاحيات كافية للتنفيذ.
			19.7	34.2	33.5	8.9	3.7	%		
7	0.935	2.38	76	164	141	39	7	ك	3	إبداء رأيه حول إعادة هندسة إجراءات العمل.
			17.8	38.4	33	9.1	1.6	%		
5	1.13	2.45	104	119	129	55	20	ك	4	حل مشكلات العمل



			24.4	27.9	30.2	12.9	4.7	%	اليومية دون الرجوع للرئيس المباشر.	
4	1.21	2.70	69	147	92	79	70	ك	الاستناد إلى مصادر المعرفة لأداء المهام دون الرجوع للرئيس المباشر.	5
			16.2	34.4	21.5	18.5	9.4	%		
3	1.23	2.74	68	143	92	77	47	ك	ممارسة بعض صلاحيات الرئيس المفوضة له في العمل.	6
			15.9	33.5	21.5	18	11	%		
8	1.07	2.37	90	173	95	50	19	ك	اتخاذ القرارات ضمن صلاحياته دون الضرورة إلى الرجوع للرئيس المباشر كل مرة.	7
			21.1	40.5	22.2	11.7	4.4	%		
2	1.19	3.03	68	69	96	168	26	ك	تعديل آليات العمل وفقا للظروف المتغيرة.	8
			15.9	16.2	22.5	39.3	6.1	%		
1	1.08	3.09	57	49	133	174	14	ك	إنجاز الأعمال وترتيبها حسب أولويتها.	9
			13.3	11.5	31.1	40.7	3.3	%		

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لُبعد الاستقلالية هو (2,61)، حيث يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تطبيق متوسطة لُبعد الاستقلالية، والانحراف المعياري (0,852)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات الُبعد الثاني ما بين (2,26) و(3,09).

وجاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على: (إنجاز الأعمال وترتيبها حسب أولويتها) في المرتبة الأولى؛ بدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3,09)، وانحراف معياري بلغ (1,08)، وبالرغم من وجودها في المرتبة الأولى إلا أنها جاءت بدرجة تطبيق لم تصل للحد المأمول في قدرة الموظف على إنجاز الأعمال بحسب أولويتها، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه من الممكن وجود تشارك في المهام التي يؤديها موظف إدارة الموارد البشرية مع الأقسام الأخرى في إدارة التعليم تلزمه بالإنجاز في وقت محدد، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كيريري (2021) في درجة التطبيق؛ حيث كان دعم الاستقلالية للموظفين لمساعدتهم على إنجاز مهامهم الوظيفية متفق عليها بدرجة عالية.

أما العبارة رقم (1) والتي تنص على: (تحديد الطريقة المناسبة لممارسة الأعمال المسندة له) في المرتبة التاسعة والأخيرة بدرجة تطبيق منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2,26)، وانحراف معياري بلغ (0,982)، وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتماد طريقة موحدة للعمل في إدارة الموارد البشرية تحد من حرية الموظف في ممارسة طرق جديدة عند أدائه للمهام، بالإضافة إلى أنه من الممكن عدم توفر توجيه كافٍ، وتدريب حول الطرق التي يمكن أن يتبعها الموظف مما يجعل لديه صعوبة في اختيار الأنسب منها، وتتماشى هذه النتيجة مع ما أشارت له دراسة الفيفي (2020) بدعم الاستقلالية في العمل وأداء المهام بالأسلوب المناسب من أهم الأمور التي تساعد على إثراء الوظيفة لتطوير أداء الموظف، وتختلف النتيجة الحالية مع دراسة إدريس (2023) في درجة التطبيق؛ حيث جاء التشجيع على إيجاد أنشطة جديدة لتنفيذ الأعمال، والمناقشة مع الموظفين لإنجازها بدرجة موافقة متوسطة.



### نتائج السؤال الثالث:

ما درجة تطبيق بعد التغذية الراجعة لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للتعرف على درجة تطبيق بُعد التغذية الراجعة لدى الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد التغذية الراجعة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو درجة تطبيق بُعد التغذية الراجعة "Feedback"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
7	1.18	2.71	70	138	92	99	28	بيئة تشجع على ثقافة التواصل المفتوح بين الرئيس والموظفين.	1
			16.4	32.3	21.5	23.2	6.6		
4	1.05	2.97	43	88	155	117	24	معايير واضحة تمكنه من تقويم أدائه ذاتياً.	2
			10.1	20.6	36.3	27.4	5.6		
1	1.11	3.64	25	51	65	197	89	تقييم سنوي لأدائه بناء على معايير موضوعية وشاملة ومحددة.	3
			5.9	11.9	15.2	46.1	20.8		
2	1.28	3.05	67	99	45	174	42	إرشادات بشكل مباشر من الرئيس أثناء سير العمل.	4
			15.7	23.2	10.5	40.7	9.8		
6	1.28	2.90	76	91	110	96	54	دعم متبادل من زملاء العمل أصحاب الخبرة لتحسين مستوى الأداء.	5
			17.8	21.3	25.8	22.5	12.6		
3	1.23	3	69	79	103	135	41	مناقشة دورية مع الرئيس المباشر للوقوف على أوجه القصور في أداءه.	6
			16.2	18.5	24.1	31.6	9.6		
9	0.925	2.18	116	145	140	22	4	تعليقات بناءه من قبل الرئيس المباشر لتعزيز نقاط القوة.	7
			27.2	34	32.8	5.2	0.9		
5	1.15	2.95	55	90	139	104	39	تغذية راجعة في الوقت المناسب لإحداث التغيير المطلوب.	8
			12.9	21.1	32.6	24.4	9.1		
8	1.05	2.51	59	206	54	99	9	فرص للتطوير الوظيفي (مثل: التدريب التكليف الحوافز...) بناء على نتائج تقييمه.	9
			13.8	48.2	12.6	23.2	2.1		



يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد التغذية الراجعة هو (2,88)، حيث يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تطبيق متوسطة لبعد التغذية الراجعة، والانحراف المعياري (0,781).

جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على: (تقييم سنوي لأدائه بناء على معايير موضوعية وشاملة ومحددة) في المرتبة الأولى؛ بدرجة تطبيق عالية، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3,64)، وبالرغم من وجودها في المرتبة الأولى وبدرجة عالية من التطبيق إلا أن الانحراف معياري بلغ (1,11)، وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح؛ مما يشير إلى اختلاف استجابات أفراد الدراسة حول هذه العبارة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام معتمد لتقييم كافة الموظفين يتم بناءً على جدارات وأهداف يتفق عليها الموظف مع رئيسه المباشر في "ميثاق الأداء"؛ حيث يكون هذا التقييم سنوي نهائي يتضمن تقدير الموظف العام، ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج لتطوير، ونصف سنوي وقد يكون هو سبب الاختلاف في اتباعه من إدارة لأخرى ومن قسم لآخر مع موظفي الموارد البشرية؛ حيث يتم بشكل اختياري حيث يوضح مدى تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء، وتقديم التغذية الراجعة له، وهذا ما أكدته البرزنجي (2022) في أهمية متابعة الموظفين في وقت مبكر قبل التقييم النهائي ليتمكن من التقدم وتجنب الأخطاء.

أما العبارة رقم (7) والتي تنص على: (تعليقات ببناءه من قبل الرئيس المباشر لتعزيز نقاط القوة) جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بدرجة تطبيق منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2,18)، وانحراف معياري بلغ (0,925)، وربما يعود السبب في وجود هذه العبارة في ترتيب متأخر إلى أن التعليقات الموجهة من قبل الرئيس المباشر إلى الموظفين تركز على تعديل الأخطاء، والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في أداء الموظف، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Dehghani & Ghandehar 2020) في تقديم التغذية الراجعة لتعزيز كفاءة المعلمين، كما أن نتيجة الدراسة الحالية تخالف ما ذكره البارودي (2015)، ونوي (2017/2017) بأن التغذية الراجعة تتضمن قياس نقاط القوة لدى الموظفين لتحفيزها، وتحديد صاحب الإمكانيات الإدارية المتميزة التي تؤهله للترقية؛ كما تتضمن نقاط الضعف لعلاجها.

### توصيات الدراسة:

1. تبني ثقافة مؤسسية تشجع على الثقة بين الموظفين، وتقلل من الرقابة والتدخل المستمر.
2. التواصل الفعال مع الموظفين، وتوجيه التغذية الراجعة وفق احتياجات وقدرات كل موظف.
3. تفعيل استراتيجيات لعمل الموظفين في إدارة الموارد البشرية كالإدارة التشاركية، وفرق العمل المستقلة، ونظام للحوافز؛ يرفع من مستوى الإثراء الوظيفي في مجالات (تنوع المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).
4. توفير نماذج عمل مرنة تشجع موظفي إدارة الموارد البشرية في الإدارات العامة للتعليم على المزيد من الحرية في كيفية إدارة الوقت، وأداء المهام.
5. التدريب المخصص المبني على نتائج التغذية الراجعة من خلال تصميم برامج توسع مهارات ومعارف الموظفين تساعد على تولي مهام مختلفة داخل المنظمة.

### المراجع

1. أبو نايه، سعود. (2021). أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين: دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 6 (16)، 10-24.
2. أبو زيد، خالد بشير. (2022). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية. مجلة المعرفة. (15)، 350-373.
3. آل مرعي، منى أحمد. (2023). واقع التدريب الإداري في إدارة تعليم عسير ومعوقات تطويره من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 7 (4)، 58-80.
4. البارقي، مصلحة. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (66)، 217-246.
5. البارودي، منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. المجموعة العربية للتدريب والنشر.



6. البرزنجي، وريا صالح. (2022). الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك. [رسالة ماجستير]. جامعة مؤتة. الأردن.
7. بني خالد، مرعي حسن. (2017). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. [رسالة ماجستير]. جامعة بغداد.
8. بني عودة، محمد. (2022). دور سياسة التدوير الوظيفي في تعزيز الإثراء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية الفلسطينية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاستقلال.
9. بو دبوس، سامي وزهمول، خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية. دار الكتب الوطنية.
10. البواردي، ندى. (2020). واقع إدارة المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية وتجارب بعض دول العالم: بحث مقارنة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب. (119)، 205-232.
11. البيشي، سعد بن مبارك. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. 46(4)، 45-108.
12. الجهران، هناء. (2020). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
13. الحارثي، عبد الله. (2022). دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 6(18)، 133-154.
14. الحربي، مها. (2015). تفعيل اللامركزية في إدارات التعليم: اللامركزية في التعليم.. نجاحها يحتاج إلى ضوابط. وزارة التعليم. (236)، 48-65.
15. حرج، محمد فالح. (2023). التخطيط لتنمية وتطوير القوى العاملة في مؤسسات الدولة. مجلة الدراسات المستدامة. 5(2)، 1230-1255.
16. حمزة، بلعباس. (2019). دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.
17. خونده، ضحاً. (2024). أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. 40(1)، 1-20.
18. سمير، سمير. (12 مايو، 2023). أنواع التغذية الراجعة في مكان العمل. نوافذ التعليم. <https://2u.pw/rV7KOeYW>
19. شار، عبد الحكيم منصور [Abdulahkemshar]. (2023، أكتوبر 23). وزير التعليم يعلن: الشركات تتولى عمليات التشغيل، من بداية العام 2024 دور وزارة التعليم تشريعي وتنظيمي [فيديو]. يوتيوب. <https://2u.pw/SwIcMA7>
20. عبد الله، كفاية. (2021). تحليل وتوصيف الوظائف المفاهيم العلمية والتطبيقات العملية في الوصف الوظيفي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
21. العتي، راشد بن عبد الله. (2018). تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً. مجلة البحث العلمي في التربية. 19(1)، 361-386.
22. عدالة السعودية [Saudi justice]. (د.ت). تغريدات. [الصفحة الشخصية في تويتر]. تويتر. استرجع في 12 ديسمبر، 2023، من <https://2u.pw/SwIcMA7>
23. الفيقي، فاطمة. (2020). واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات مدارس التعليم العام بإدارة تعليم بصيبا. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة جازان.
24. القرزعي، مها. (11 أغسطس، 2019). استقلالية إدارات التعليم بين التمكين والالتزام. الجزيرة. <https://2u.pw/py5x5sO>
25. محمد، صباح. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر "الليات مقترحة". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 16(9)، 1365-1422.
26. محمود، إسماعيل. (2018). التحفيز الوظيفي. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

27. مطاوع، ضياء والخليفة، حسن. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. مكتبة المتنبى.
28. نوى، ريموند. (2017). تدريب وتطوير الموظفين. (علي القرني، مترجم). معهد الإدارة العامة.
29. وزارة التعليم. (2023). الدليل التنظيمي لإدارة التعليم العامة.
30. وزارة التعليم. (2023). وكالة الموارد البشرية. البرامج والمشاريع. <https://2u.pw/xzJMMJT>.
31. اليحيان، مها. (2024). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. 167-99، 142.
32. Abu Tayeh, Saud. (2021). The impact of job enrichment on employee performance: A survey study of customs department employees in Aqaba. Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research. 6 (16), 10-24.
33. Abu Zaid, Khaled Bashir. (2022). Strategic planning as an approach to improving human resources performance. Al-Ma'rifah Journal. (15), 350-373.
34. Al-Marai, Mona Ahmed. (2023). The reality of administrative training in Asir Education Administration and the obstacles to its development from the employees' point of view. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences. 7 (4), 58-80.
35. Al-Barqi, Maslah. (2021). Developing the performance of education departments in the Kingdom of Saudi Arabia to achieve competitive advantage: A proposed model. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences. (66), 217-246.
36. Al-Baroudi, Manal. (2015). Job satisfaction and the art of dealing with superiors and subordinates. Arab Group for Training and Publishing.
37. Al-Barzanji, Raya Saleh. (2022). Job enrichment and its impact on employee performance: An applied study on private universities in Kirkuk Governorate. [Master's thesis]. Mu'tah University. Jordan.
38. Bani Khalid, Marai Hassan. (2017). The impact of human resource strategies on job performance, a field study on Iraqi private universities. [Master's thesis]. University of Baghdad.
39. Bani Odeh, Muhammad. (2022). The role of job rotation policy in enhancing job enrichment among administrative workers in Palestinian public universities. [Unpublished master's thesis]. Al-Istiqlal University.
40. Bu Dabous, Sami and Zahmul, Khaled. (2020). Human resources management, a strategic vision and practical applications. National Library.
41. Al-Bawardi, Nada. (2020). The reality of managing educational regions in the Kingdom of Saudi Arabia and the experiences of some countries in the world: A comparative study. Arab Studies in Education and Psychology: Arab Educators Association. (119), 205-232.
42. Al-Bishi, Saad bin Mubarak. (2022). A proposed vision for developing the performance of education departments in light of the European Excellence Model 2020 EFQM standards. Journal of the College of Education in Educational Sciences. 46(4), 45-108.
43. Al-Jahran, Hana. (2020). The degree of practicing job enrichment and its relationship to organizational creativity among principals of public primary schools in the capital Amman Governorate from the point of view of assistant principals. [Published Master's Thesis]. Middle East University.



44. Al-Harhi, Abdullah. (2022). The role of servant leadership in improving the performance of education administration in Bisha Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*. 6(18), 133-154.
45. Al-Harbi, Maha. (2015). Activating decentralization in education departments: Decentralization in education. Its success requires controls. Ministry of Education. (236), 48-65.
46. Haraj, Muhammad Faleh. (2023). Planning for the development and advancement of the workforce in state institutions. *Journal of Sustainable Studies*. 5(2), 1230-1255.
47. Hamza, Belabbas. (2019). The role of job enrichment in administrative empowerment among primary school principals in M'Sila. [Published Master's Thesis]. University of Mohammed Boudiaf.
48. Khonda, Dahha. (2024). The impact of leadership style on job enrichment: An applied study in telecommunications companies. *Damascus University Journal of Economic and Political Sciences*. 40 (1), 1-20.
49. Samir, Samir. (May 12, 2023). Types of feedback in the workplace. *Education Windows*. <https://2u.pw/rV7KOeYW>
50. Shar, Abdelhakim Mansour [Abdulahkemshar]. (2023, October 23). The Minister of Education announces: Companies take over operations, from the beginning of 2024 50. The role of the Ministry of Education is legislative and regulatory [Video]. YouTube. <https://2u.pw/SwIcMA7>
51. Abdullah, Kifaya. (2021). Job Analysis and Description Scientific Concepts and Practical Applications in Job Description. Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
52. Al-Ati, Rashid bin Abdullah. (2018). A proposed vision for implementing human resources management in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. Al-Kharj Education Department as a model. *Journal of Scientific Research in Education*. 19(1), 361-386.
53. Saudi Justice [@Saudi justice]. (n.d.). Tweets. [Twitter personal page]. Twitter. Retrieved on December 12, 2023, from <https://2u.pw/SwIcMA7>
54. Al-Fifi, Fatima. (2020). The reality of job enrichment among female leaders of public education schools in the Sabya Education Department. [Published master's thesis]. Jazan University.
55. Al-Qarzai, Maha. (August 11, 2019). The independence of education departments between empowerment and commitment. Al-Jazeera. <https://2u.pw/py5x5sO>
56. Muhammad, Sabah. (2022). Developing the administrative performance of middle management in the Directorate of Education in Fayoum Governorate in light of the continuous improvement approach "Proposed mechanisms". *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*. 16 (9), 1365-1422.
57. Mahmoud, Ismail. (2018). Job motivation. Taiba Foundation for Publishing and Distribution.
58. Motawa, Daa and Al-Khalifa, Hassan. (2014). Research principles and skills in educational, psychological and social sciences. Al-Mutanabbi Library.



59. Nawa, Raymond. (2017). Training and development of employees. (Ali Al-Qarni, translator). Institute of Public Administration.
60. Ministry of Education. (2023). Organizational guide for the General Education Administration.
61. Ministry of Education. (2023). Human Resources Agency. Programs and projects. <https://2u.pw/xzJMMJT>
62. Al-Yahyan, Maha. (2024). Developing human resources management practices in education offices in Riyadh City to achieve institutional excellence. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*. 99, 142-167.
63. Al-Khayat, M. (2017). The relationship between job enrichment and activity among the employees of Al-Balga Applied University: a survey study of university main campus staff. *Najah University Journal for Research (Humanities Sciences)*, 31(8).
64. Aninkan, D. O. (2014). The impact of reward management and job enrichment on job satisfaction among employees in the Ogun state polytechnics. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(3), 19-26.
65. Anwar, M. N., & Tariq, R. (2023). Effect of Job Enrichment and Job Enlargement on Teacher's Performance as Mediated by Motivation at University Level. *Journal of Interdisciplinary Educational Studies*, 3(1), 45-51.
66. Azeez, R. O., & Abimbola, M. M. (2016). Job enrichment and work-related attitudes of non-academic staff of selected public universities in Lagos State. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 89-104.
67. Bakri, Z. A. (2015). The effect of job enrichment on the performance of administrative staff: A Case study. Unpublished Master thesis, College of Commerce/ Department of Business Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.
68. Choudhary, S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. *International Journal of Applied Research*, 2(5), 1020-1024.
69. Davioudi, M., & Mehdi, S. (2013). Impact of job enrichment in organizational citizenship behavior. *SCMS Journal of Indian management*, 10(2), p106-112.
70. Dehghani, K., & Ghandehari, M. E. (2020). Determining the Relationship between Dimensions of Career Enrichment and Efficacy of Physical Education Teachers. *Journal of Exploratory Studies in Law and Management*, 7(3), 138-144.
71. Fried, Y., Laurence, G. A., Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2013). The relationship between job enrichment and abdominal obesity: A longitudinal field study of apparently healthy individuals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 458.
72. Haroon, A., & Shakil, T. (2021). Gauging the effect of job enrichment on employee performance with the mediating role of employee motivation: Evidence from private banking sector of Pakistan. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(1), 135-146.
73. Islam, T., Tariq, J., & Usman, B. (2018). Transformational leadership and four-dimensional commitment: mediating role of job characteristics and moderating role of participative and directive leadership styles. *Journal of Management Development*, 37(9/10), 666-683.



74. Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046.
75. Kait, Desh. (2021). Job Enlargement Vs Job Enrichment. <https://2u.pw/7EoGj6bg>
76. Kurniawan, D; Guswandi; Sodikin, A. (2018). The Effect of Competence and Motivation on Employee Performance through employees Capabilities on PT. binasinar amity. *International Journal of Research Science and Management*, 5(5), 49-60.
77. Lawal, A. A. (2005). Developing employees for improved performance. *Journal of Liberal studies*, 1(2), 71-80.
78. Mac-Ozigbo, A., & Daniel, C. O. (2020). Effect of job enrichment on employee performance. *International Journal of Research Science and management*, 7(5), 34-40.
79. Nzewi, H. N., Chiekezie, O. M., Ekene, O., Raphael, A. E., & Ebuka, A. A. (2017). Job enrichment and employee commitment in selected brewing firms in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(4), 330-337.
80. Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518.
81. Salau, O., Adeniji, A., & Oyewunmi, A. (2014). Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the non-academic staff in nigeran public universities. *management & Marketing Journal*, 12(2).
82. 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.