

تصميم الوظيفة وعلاقتها بالمتغيرات الفردية والالتزام التنظيمي

ليث خميس علي الزعابي

مقدمة الدراسة:

هناك اتفاق عام بين الاكاديميين والممارسين على حد سواء، على أن فاعلية المنظمات تتوقف - جزئياً - على كفاءة إدارة العنصر البشري، وحل المشكلات المرتبطة به على أسس علمية ولعل إحدى علامات التطور التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي، تلك الكتابات والبحوث التي تدعو إلى الاهتمام بإعادة النظر في تصميم وظائف العاملين على مختلف أنواع المنظمات. وفي سياق تلاقي النتائج السلبية التي تمخض عنها تصميم الوظائف وفقاً للتخصص الدقيق الذي توصل إليه رواد الإدارة العلمية دعت الحاجة إلى ضرورة تبني استراتيجيات جديدة لتصميم الوظائف فظهر أسلوب التناوب الوظيفي والتوسع الوظيفي وقد مثل هذان الأسلوبان اللذان يركزان إما على تعاقب الأفراد على الوظائف المختلفة أو إسناد مهام إضافية للعاملين إجراءات مؤقتة لحل مشكلات ردود الفعل لدى العامل أو الموظف والذي يعني تكليف العامل بأنواع متشابهة من الأنشطة والمهام دون أي تغييرات في المهارات المطلوبة (١).

ثم تتالت بعد ذلك الإسهامات في المجال، فظهرت الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف حيث سلم كل أسلوب من هذه المرحلة بأنه لا يمكن أن تتم تحسينات في وظائف العاملين إلا على حساب التخصص الوظيفي بالإضافة إلى مواكبته للقدرات والمهارات المرتفعة لموظفي القرن الحادي والعشرين ورغبتهم العالية في الاعتماد على أنفسهم في العمل وذلك من خلال إجراء تغييرات في محتوى ومهام وعلاقات العمل ونظام التغذية المرتدة ولقد تم تحديد أسلوبين من هذه الأساليب هما (أسلوب الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظيفة) وبينما يركز الإثراء الوظيفي على عوامل الدافعية والخاصة بمدى التحدي في الوظيفة والإنجاز والمسئولية والتقدير ولا ينحصر اهتمام إعادة تصميم خصائص الوظيفة فقط في أبعاد خصائص الوظيفة الرئيسية للمحتوى والمهام والعلاقات بل يأخذ في الاعتبار أيضاً أهمية الضغوط الفردية في ردود الفعل نحو جهود تصميم الوظيفة.

ولقد توصلت معظم التطبيقات العملية لأسلوب الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظيفة إلى نتائج مشجعة منها تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات الغياب وتحقيق وفورات في تكلفة الإنتاج ورفع إنتاجية المنظمات وزيادة شعور الأفراد بالرضا الوظيفي مما ساهم في زيادة التزامهم وولائهم تجاه منظماتهم.

كان مستوى الكفاءة التي تتم بها عملية اختيار وتعيين الأفراد وما يرتبط بها من سياسات تتعلق بتكوين قوة العمل فأن الاستفادة المرجوة من العنصر البشري لا تتحقق إلا إذا تم صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة التي تكفل ضمان استقرار العمالة والاحتفاظ بها مما يتيح الفرصة لتميزها والاستغلال الأمثل لها في

التي سعت لحصص مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي. ومن منطلق الأهمية التي يمثلها العنصر البشري كأحد أهم موارد المنظمة فأن تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه والاحتفاظ بها وتميزتها يعد هدفاً أساسياً تسعى إلى تحقيقه الإدارة المسئولة عن الموارد البشرية بالمنظمة وأياً

وإذا كانت تصميم الوظيفة قد حظيت باهتمام الباحثين ورواد الفكر الإداري كأحد محددات السلوك التنظيمي فإذن الالتزام التنظيمي قد حظى باهتمام أكثر من المفكرين في مجال الفكر الإداري والعلوم السلوكية كأحد نواتج السلوك التنظيمي ولقد انعكس ذلك الاهتمام في العديد من المحاولات الدراسات الميدانية

تكن من وجهة نظر الباحث وحسب ما ظهر له من عدة مؤشرات من واقع عملة في أحد مدارس القطاع موضوع الدراسة في عدم الأخذ بالتوجهات والتطورات العلمية الحديثة من قبل المسؤولين بالإدارات المعنية بتصميم الوظائف بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والتي تتطلب مراعاة الفروق والسمات الفردية المتمثلة في مدة الخدمة، مستوى التعليم، الفروق في النوع الاتجاهات النفسية، والأمر الذي أثر سلبا على مستوى التزامهم التنظيمي المتمثل في عدم الشعور بالرضا.

(١) نور الدين عبدالجواد، مصطفى متولي مهنة التعليم في الخليج العربي (الرياض، مكتبة التربية الخليج العربي، ١٩٩٢) ص ٢٠.

(٢) محمد عيد ديراني، مصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية في محافظة عمان، مجلة دراسات تربوية، العدد ٢، المجلد ١٩٩٢، ص ١٩.

(٣) صلاح الدين إبراهيم معوض، مكانة مهنة التعليم في المجتمع العماني، مجلة دراسات تربوية ١٩٩٢ العدد ٤١، المجلد ١٩٩٥، ص ١٢٥.

وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في كيفية التعرف على أثر تصميم الوظيفة وعلاقتها بالتغيرات الفردية والالتزام التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١- هل هناك تأثير لتصميم الوظيفة على درجة الرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمنظمات

إلى أن المعلمين في بعض الدول العربية يعانون من عدم الرضا الوظيفي بدرجات متباينة (٢) وأن المعلمين في سلطنة عمان كغيرهم من زملائهم المعلمين في الوطن العربي لهم همومهم ومشكلاتهم فهم يرون كما أوضحت نتائج إحدى الدراسات أن منتهم شاقة وتتطلب جهدا كبيرا وأن الجهد الذي يبذلونه لا يتناسب مع فرص الترقية المحدودة المتوفرة لهم والتقدير الاجتماعي المتواضع الذي ينالونه. مما يجعلهم أقل رضا عن مهنتهم من زملائهم في المهن الأخرى وهذا بدوره يوجد عزوا عن مهنة التعليم في سلطنة عمان (٣) ومن هنا انبثقت فكرة هذه الدراسة حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية في بعض المدارس التعليمية الواقعة في منطقة الباطنة جنوب والتابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بهدف التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المعلمين في تلك المدارس واستقصاء علاقة تلك المشكلات بجنس المعلم ومؤهلة العلمي وتخصصه وسنوات خدمته إلى جانب تصميم الوظيفة من حيث درجة التنوع والاستقلالية والتفاعل الاختياري والمسؤولية والمعرفة والخبرة المطلوبة.

وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن أهم المشكلات التي يعاني منها المعلمين المشاركون في تلك الدراسة المشكلات الطلابية والإدارة والإشراف التربوي والرتابة وعدم التجديد والابتكار كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق بين مشكلات المعلمين وجنس المعلم وارتباط تلك المشكلات بالمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

ومن هنا نجد أن مشكلة الدراسة

تحقيق أهداف التنظيم (٢).

(١) أندرو دي. سيزلاقي، ترجمة جعفر أبو القاسم محمد، السلوك التنظيمي والاداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١، ص ١٤٤:١٤٢.

(٢) كامل عمران أساسيات ومحددات السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: دار الثقافة العربية ١٩٩٨) ص ٣١-٣٠.

وإذا كانت هذه المفاهيم والنظريات الحديثة في مجال تصميم الوظائف والأداء التنظيمي ينطبق بصفة عامة على جميع العاملين والموظفين على مختلف أنواع المنظمات والنشاطات التي تقوم بها إلا أن هناك حاجة وضرورة ملحة تستوجب مراعاته بصفة خاصة بالنسبة لوظائف التعليم. فقد وصف شاندر وزملاءه مهنة التعليم بأنها أم المهن الأخرى وغيرها بالعناصر البشرية المؤهلة علميا واجتماعيا وفضيا وأخلاقيا (١).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع تصميم الوظيفة إلا أن دراسة العلاقة بين المحددات التكاملية للالتزام التنظيمي (تصميم الوظيفة والفروق الفردية مثل النوع والخبرة أي مدة البقاء في المنظمة) كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين هذه المحددات التكاملية لم يبقى اهتماما كافيا من قبل الباحثين وهي بذلك تمثل نقطة بحثية يمكن أن يساهم نتائجها في صياغة استراتيجية متميزة للإدارات المعنية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة :

أشارت نتائج بعض الدراسات

على كيفية إدارة الوقت الذي يقضيه الفرد بالتنظيم ومدى تحقيقه لما يعرف بتبادل المنافع بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.

رابعاً: تحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لحاجة المسؤولين عن إدارة القطاعات التعليمية لنتائج مثل هذه البحوث الميدانية لوضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم واتخاذ الإجراءات التي تكفل دعم الظواهر السلوكية الإيجابية ومعالجة أو الحد من - أو تلاقي الظواهر السلوكية السلبية في نطاق العمل.

خامساً: محاولة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي في صياغة بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في إدارة ترك العمل في المنظمات التعليمية وكذلك بعض التوصيات التي يمكن أن تقيد في توجيه البحث في بعض المجالات المرتبطة بتأثير الفروق الفردية وتصميم الوظيفة كمتغيرات وسيطة على علاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي:
أولاً: أهمية القطاع موضع الدراسة على المستوى القومي حيث أن المدارس التي تنتمي إليه تقوم بتخريج عاملين الغد الذي يمثلون الركيزة الأساسية لبناء المجتمع العماني ومحور تقدمه على مختلف المجالات.

أولاً: وضع إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في تصميم الوظيفة والمتغيرات الفردية والالتزام التنظيمي ارتكازاً على البحوث التي أجريت في هذا المجال ومحاولات التطوير العلمي لتلك المتغيرات بمتابعة سياق تراث الفكر الإداري في هذا الخصوص.

ثانياً: تحديد مدى تأثير تصميم الوظيفة التي تساهم في إشباع حاجات المعلمين بمنطقة الباطنة شمال التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ودفعهم للعمل على الالتزام التنظيمي بمتغيراته المختلفة.

- ١) Davis, L.E. "Toward A Theory of Desihn Journal of Industrial Engineerinh Vol. 1975, p. 24-19
- ٢) Glisson and M. Drick, Predictors of job Satisfaction and organizational Commitment in Humman Service Organization Administrative Quarterly Vol ٣٢, ١٩٨٨ p ٦٤
- ٣) R.T. Mowday R.M steers and L.W porter The Measurement of Organizational Commitment journal of Vocational Behavior vol 1979, ١٤ pp 227-224

ثالثاً: تحديد مدى تأثير التغيرات الفردية المتمثلة في مدة الخبرة ومستوى التعليم والنوع ودرجة استخدام الإدارات التعليمية بمنطقة الباطنة شمال للأساليب التنظيمية والإدارية التي ترفع من مستوى ارتباط العاملين بالمنظمات التي يعملون بها مع الوقوف

التعليمية قطاع الدراسة.

٢- هل هناك تأثير لجنس المعلم ومؤهله العلمي وسنوات خدمته وتخصصه على تصميم الوظيفة ودرجة التزام المعلمين بالمنظمات التعليمية قطاع الدراسة؟

تصميم الوظيفة :

المصطلح الإجرائي لتصميم الوظيفة في هذه الدراسة يعني " عملية تنظيم organizing أو هيكلية structured وظيفة معينة لكي تقي بالاحتياجات التنظيمية للمنظمة والاحتياجات الإنسانية للفرد القائم بهذه الوظيفة (١).

المتغيرات الفردية :

تتمثل المتغيرات المتعلقة بالفرد في هذه الدراسة في النوع والمؤهل العلمي وخبراته والتي تمكنه من تحقيق مهام ومتطلبات هذه الوظيفة على درجة عالية من الجدارة والتميز (٢).

الالتزام التنظيمي :

المصطلح الإجرائي للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. أي أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاد قويا وقبولاً ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الأفراد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها (٢).

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة من خلال شقيها النظري والتطبيقي إلى تحقيق عدد من الأهداف التالية:

المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنته عمان وأشارت نتائج الدراسة إلى ان هناك أهم تلك المشكلات ما يلي: قلة وجود مكيفات الهواء في الغرفة الصفية بالمدرسة واقتار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب الحديثة والمهمة وقلة توافر الحوافز المعنوية للمعلمين البارزين في العمل وتفشي الأمية بين أولياء الأمور وقلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم والاستفسار عنهم واستخدام المدرسة لفترتين وقلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسة وضعف التعاون بين البيت والمدرسة وكثرة عدد التلاميذ في الصف الواحد وكثرة الحصص الأسبوعية للمعلمين.

وقام جابر عبدالحميد وسليمان الشيخ (٢) بدراسة أظهرت نتائجها أن أهم المشكلات التي تواجه المعلمين القطريين في سنوات تدريسهم الثلاث الأولى: عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم وتدني مستوى التلاميذ وضعف القدرة على مراعاة الفروق الفردية والتعامل مع التلاميذ بطيبي التعلم واستثارة دوافعهم للتعلم وزيادة عدد الطلاب في الفصول وقلة الأجهزة والوسائل التعليمية وعدم تشدد إدارة المدرسة إزاء الغش والتدليل الزائد للتلاميذ وتعقيد الإجراءات الإدارية وعدم توفر الكتب في بداية العام ومعارضة التجديد في التدريس ورتابة العمل اليومي وزيادة عبء التدريس وعدم وجود وقت فراغ.

وأجرت أمينة العمادي (٤) دراسة أظهرت نتائجها أن أهم المشكلات التي تواجهها المعلمات القطريات: المستوى المتدني للتلميذات وإهمال التلميذات وإهمال التلميذات لواجباتهن وقلة الوسائل

الدراسات المشكلات والمحددات المتعلقة بتصميم الوظيفة والفروق الفردية بشكل خاص وأثر تلك المشكلات على درجة الرضا والالتزام التنظيمي لهؤلاء المعلمين بنمطيات غير تعليمية.

ويستعر الباحث في هذا الجزء أهم تلك الدراسات سواء تلك التي تناولت المشكلات والمحددات بالنمطيات التعليمية أو تلك التي تناولت تأثير تصميم الوظيفة والفروق الفردية على الرضا والالتزام التنظيمي بالنمطيات الغير تعليمية. أولاً: الدراسات التي تناولت المحددات والمشكلات التي تواجه المعلمين بشكل عام وأثرها على الرضا الوظيفي وأهم تلك الدراسات ما يلي:

١- الدراسات العربية :

أعد سالم سليمان (١) دراسة حول المشكلات التي تواجه معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية حديثي التعيين في الاردن وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم تلك المشكلات: الإحساس بالارتباك داخل غرفة الصف وإهمال الطلاب وعدم اهتمامهم بواجباتهم وصعوبة التعامل مع الزملاء وصعوبة التعامل مع المتفوقين وصعوبة التعامل مع مدير المدرسة وعدم احترام الطلاب للنظام المدرسي وصعوبة التعامل مع المشرف التربوي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للجنس أو مستوى التأهيل بالنسبة للمشكلات المتعلقة بالمنهج الدراسي أو التعامل مع التلاميذ أو التقويم أو أعباء التدريس.

وأجرى محمد اللواتي (٢) دراسة حول المشكلات التي تواجهها الإدارة

ثانياً: إضافة دراسة أكاديمية نظراً لقلة الدراسات - على حد علم الباحث - التي تناولت تأثير تصميم الوظيفة والمتغيرات الفردية كمحددتين للسلوك التنظيمي على الالتزام التنظيمي كأحد نواتج هذا السلوك.

ثالثاً: الحاجة الملحة لتفسير سلوك الأفراد في مجال العمل للاستفادة من الجوانب الايجابية لهذا السلوك ومعالجة وتلاقي الآثار السلبية له، خاصة الناجمة عن تصميم الوظائف بصورة لا تواكب قدرات وميول العاملين وبالتالي عدم تحقيق القدر الكافي من الإشباع المطلوب لحاجاتهم مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم وفعاليتهم ومن ثم الفعالية الكلية للمنظمات.

رابعاً: أهمية وضع سياسة تسخير الأبحاث العلمية لخدمة البيئة موضع التطبيق بما يساهم في تمكين إدارة القطاعات التعليمية من رسم السياسات ووضع النظم والإجراءات التي تكفل تحقيق الاستغلال الأفضل لمواردها البشرية من خلال إتاحة الفرصة للأفراد لتحقيق الاستغلال الكامل لقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في أداء أعمالهم.

الدراسات السابقة :

تناول عدد من الدراسات التربوية العربية موضوع المشكلات والمحددات التي يعاني منها المعلمون بشكل عام وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين وعزوف العديد عن التفكير في العمل بهذا المجال. كما تناول عدد قليل من

المجلة العربية للتربية، العدد ٢، المجلد ١٧، ١٩٩٧.

النتائج

١- أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بتصميم الوظيفة وأثرها على درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالمنظمات التعليمية محل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين كل من أبعاد الرضا الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة عند مستوى معنوية ٥% على النحو التالي:

أ- الرضا عن تصميم الوظيفة (طبيعية الوظيفة نفسها) ويفسر ٧, ٨٧% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ب- الرضا عن درجة الابتكار والتجديد بالوظيفة ويفسر ٢, ٨٤% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ج- الرضا عن مستوى أداء مهام الوظيفة ويفسر ٨, ٨٢% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

د- الرضا عن درجة أهمية الوظيفة ويفسر ٧, ٦٦% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

هـ - الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء ويفسر ٨, ٦٤% من

إحباطات عينه الدراسة وسنوات الخبرة في هذه المهنة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إحباطات عينة الدراسة نحو مهنة التعليم تعزى إلى الجنس والمنطقة السكنية والمؤهل العلمي. وبينت نتائج دراسة سعودية بهادر (٢) أن أهم المشكلات التي تواجهها معلمات رياض الأطفال في الكويت نقص الأدوات والخامات وعدم توافر أدلة للموضوعات التي يدرسها الأطفال وتغير الأساليب التربوية بتغير الأشخاص.

وأجرى يزيد سورطى (٢) دراسة نظرية أشارت نتائجها إلى أن المعلمين في الوطن العربي بشكل عام يواجهون مشكلات أهمها سوء الوضع المادي وتدني النظرة الاجتماعية للمعلمين وانخفاض دافعية المعلمين للتعليم وضعف إعداد المعلمين قبل الخدمة وفي أثنائها وطول المناهج الدراسية وضعف انضباط الطلاب ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار التربوي وضعف مواكبة المعلمين للتقدم العلمي والتكنولوجي. وأنهى الباحث دراسته بتقديم بعض الحلول المقترحة لحل تلك المشكلات.

١) سعيد أحمد اليماني وخالد أحمد بوقحوص، دراسة تحليلية للرضا المهني لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين، مجلة دراسات العلوم التربوية العدد ٢، المجلد ١٩٩٦، ٢٢.

٢) سعودية بهادر، مجلة معلمة الرياض، العدد ١٥، المجلد ٢١، الكويت، وزارة التربية والتعليم ١٩٨٢.

٢) يزيد عيسى السورطى، المشكلات التي تواجه المعلمين العرب وحلها

التعليمية وعدم تقييد التلميذات بقواعد النظام والنظافة وتركيز المنهج المدرسي على الحفظ والاستظهار وقلة الأجهزة والمعدات المدرسية وعدم اختلاف ترتيب أهمية المشكلات باختلاف نوع المؤهل العلمي والتخصص والخبرة والمرحلة التدريسية والمادة الدراسية.

١) سالم عليان سليمان المشكلات التي تواجه معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية (رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية ١٩٨٢)

٢) محمد شهاب اللواتي، المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان (الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ١٩٩٢)

٣) جابر عبدالحميد جابر، سليمان الخضري الشيخ ومشكلات المعلمين المبتدئين وعلاقتها باتجاهاتهم التربوية (جامعة قطر، مركز البحوث التربوية، المجلد ١٩٨٨، ٢٤)

٤) أمينة كمال العمادي، المشكلات التي تواجه المعلم قبل الخدمة وأثارتها، مجلة مركز البحوث التربوية المجلد ١٠، جامعة قطر، ١٩٨٨.

وأجرى سعيد اليماني وخالد بوقحوص (١) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود مشكلات قد تؤدي إلى شعور المعلمين والمعلمات في البحرين بالإحباط أهمها ضالة المكافآت والحوافز المادية وقلة فرص الترقية وعدم مناسبة قوانين الوزارة للمعلمين وقلة الامتيازات الخاصة بالمعلمين وعدم وجود جمعية تمثل المعلمين وكثرة عدد الحصص وضعف دافعية التلاميذ للتعلم، وكشف النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

مؤهلات أعلى من الدرجة الجامعية الأولى هم الاقل معاناه من المشكلات وهذا يعني أن مستوى المؤهل العلمي للمعلم يتناسب عكسياً مع درجة إحساسه بالمشكلات. فكلما زاد مؤهله قلت قلت درجة إحساسه بمشكلاته والعكس صحيح وقد تعزي هذه النتيجة إلى أن الارتقاء بمستوى المؤهل العلمي للمعلم يعمي غالباً زيادة كفايته وقدرته مما يقلل من مشكلاته ومعاناته ويزيد من مهارته واستعداده للتغلب على الصعوبات.

وفيما يتعلق بالفروق بين إدراك المعلمين لمشكلاتهم تبعاً لسنوات خدمتهم المهنية أسفرت نتائج الدراسة عن أن عدد سنوات خبرة المعلمين تؤثر على درجة إدراكهم للمشكلات. ويمكن أن تعزي هذه النتيجة إلى أن ضعف الاهتمام بالنمو الذاتي للمعلم وقلة تركيز المسؤولين على تطوير المعلم مهنيًا وتدني دافعية المعلم للتعليم تمنع تحول عملية اكتساب للكفايات التعليمية إلى ممارسات واسعة ومنظمة مما يجعله يكرر ممارساته التعليمية سنة بعد سنة ويجعل مشكلاته ثابتة ومتشابهة لا يؤثر عليها كثيراً سنوات خدمته.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج ودلائل الدراسة النظرية والميدانية التي قام بها الباحث بمجتمع الدراسة يمكن إدراج مجموعة من التوصيات التالية:

١- ضرورة الاهتمام والعمل على خلق الروابط بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها وتدعيمها ولاسيما رابطة الالتزام التنظيمي لما ثبت له من آثار إيجابية على فعالية المنظمات سواء ما

أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

٢- أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (النوع - المؤهل - سنوات الخبرة) أثرها على الالتزام التنظيمي بالمنظمات التعليمية محل الدراسة. إلى وجود علاقة معنوية قوية بين المؤهل وسنوات الخبرة والالتزام التنظيمي وكان كالتالي:

أ- المؤهل ويفسر ٦,٤٥٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ب- سنوات الخبرة وتفسر ٢,٢٤٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ج - النوع ويفسر ٧,١١٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

أما بالنسبة لأثر المؤهل العلمي للمعلمين على درجة إحساسهم بمشكلات فقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة بين درجات إدراك المعلمين لمشكلاتهم تعزي لاختلاف مؤهلاتهم العلمية. فقد تبين أن المعلمين الذين يحملون مؤهلاً متوسطاً أكثر إحساساً بالمشكلات من المعلمين الذين يحملون مؤهلات أعلى. أي أنهم هم الأشد شعوراً بالمشكلات من سواهم من المعلمين وأن المعلمين الذين يحملون مؤهلات جامعية أكثر إحساساً بالمشكلات من المعلمين الذين يحملون مؤهلات أعلى وأن المعلمين الذين يحملون

التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي)

و - الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية ويفسر ٢,٥٨٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ز- الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية يفسر ٢,٥٨٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي)

ح- الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية ويفسر ٢,٥٨٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ط - الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية الرضا عن درجة التنوع والتكامل والاستقلالية ويفسر ٢,٥٨٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ي - الرضا عن الاجر والحوافز المادية ويفسر ٧,٤٥٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي).

ك - المشاركة في اتخاذ القرارات ويفسر ٧,٤٥٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط

- فيها ما يلي:
- ١- زيادة الحوافز المعنوية وتدعمها والمتمثلة في التقدير الأدبي ومستوى الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية الإبداع والابتكار في الأداء وإشاعة روح الود والاحترام بين الزملاء والرؤساء وتحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمة التعليمية.
- ٢- يرى الباحث أن حلق الالتزام التنظيمي وتدعيمه إنما يتأتى من خلال مجموعة من خطوات:
- أ- التحديد الواضح والدقيق لأهداف التنظيم وغاياته وتعد هذه الخطوة من أهم المراحل وأخطرها إذ أنها الأساس الذي يبيلور التزام الأفراد ويكونه على أن يراعي عن تحديد هذه الأهداف والغايات ما يلي:
- ب- أهداف العناصر المختلفة المؤثرة على التنظيم ورغباتها وغاياتها وخاصة العناصر الاستراتيجية منها أو الأكثر تأثيرا.
- ج- ضرورة الربط بين أهداف التنظيم وغاياته وأهداف وغايات أخرى عليا سواء بالنسبة للأفراد أو المجتمعات التي تعمل بها هذه المنظمات.
- د- ضرورة توصيل هذه الأهداف والغايات التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها للعاملين في ذلك التنظيم، والعمل على إقتناعهم بها عقليا وربطهم بها وجدانيا وكما روعيت العناصر السابقة سهل إقتناع الأفراد وربطهم وجدانيا بالمنظمة وأهدافها ويمكن تحقيق ذلك من خلال حرص المستويات الإدارية العليا على الاتصال مع العاملين في المستويات الأخرى من خلال الندوات، المؤتمرات... الخ.
- هـ- العمل على وضع سياسة تحفيزية تدعم التزام الأفراد على أن يراعي
- ٣- ضرورة إعادة النظر في تصميم الوظيفة بناء على الاسس العلمية الحديثة التي تراعي الفروق الفردية وميول ورغبات المعلمين وطموحهم ورغبتهم في إثبات الذات وبما يتوافق مع الأهداف التنظيمية حتى يمكن زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين ويزيد من درجة التزامهم التنظيمي وذلك من خلال:
- ٤- ضرورة دراسة وتشخيص الاختلافات بين الافراد من حيث مستوى الاحتياجات (الدنيا والعليا) وقيم وميول الافراد نحو العوامل المحفزة ومنها المسؤولية، الاستقلالية، طابع التحدي في العمل، او نحو العوامل المحيطة بالوظيفة ومنها الاجر، الاستقرار، الامان، وظروف العمل. حيث يرى الباحث أن المنهج قد لا يكون ناجحا مع كافة العاملين ضرورة وضع مجموعة من المقاييس والمعايير لقياس الإنتاج والأداء كما ونوعا، وقياس درجات الرضا ومعنويات واتجاهات العاملين. وفي مجال بعض منظمات الخدمات قد يصعب وضع معايير للقياس، فلا بد من إعداد

للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودافعية المعلمين بالمنظمات التعليمية قطاع الدراسة بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الفرض الثاني:

والذي ينص على: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من درجة تصميم الوظيفة ودرجة الالتزام التنظيمي في المنظمات التعليمية قطاع الدراسة. فقد أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض البديل:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات التعليمية موضع الدراسة.

الفرض الثالث:

والذي ينص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من درجة تأثير المتغيرات الفردية المتمثلة في مدة الخبرة ومستوى التعليم والنوع على الالتزام التنظيمي بالمنظمات التعليمية قطاع الدراسة.

فقد أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض البديل:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من درجة تأثير المتغيرات الفردية المتمثلة في مدة الخبرة ومستوى التعليم والنوع على الالتزام التنظيمي بالمنظمات التعليمية قطاع الدراسة.

عالية وإنما لارتباط هذه الإجابة بمستقبله الوظيفي (من نقل وترقية وإعارة....)

خاتمة الدراسة:

مقدمة:

من خلال الدراسة والتحليل للبيانات والمعلومات في الفصول السابقة، والتعرف على أثر تصميم الوظيفة على درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالمنظمات التعليمية محل الدراسة وتلبية لتحقيق أهداف والتحقيق من صحة الفروض وفي حدود الدراسة ومنهجية وأسلوب جمع البيانات فأن الباحث قد توصل إلى عدد من النتائج من خلال هذه الدراسة والتي على ضوءها وضع المقترحات المناسبة وذلك على النحو التالي:

أولاً: فيما يتعلق بأختبار فروض

الدراسة

الفرض الأول:

والذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودافعية المعلمين بالمنظمات التعليمية قطاع الدراسة. فقد أثبتت الدراسة صحة الفرض فيما يتعلق بالنوع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودافعية المعلمين بالمنظمات التعليمية قطاع الدراسة. بحسب النوع. وصحة الفرض البديل بالنسبة

ووضع معايير غير مباشرة لقياس الأداء والحكم على كفاءته مشاركة العاملين في طرح وعرض مجموعة من الأفكار والعناصر التي سوف تتضمنها الوظيفة وبالتالي يمكن تقليل درجة مقاومة العاملين للتغيير بإحساسهم بالمشاركة حتى يمكن قبول التغيير وضرورته.

5- افتناع المسؤولين الإداريين بأهمية تفويض بعض السلطات والاختصاصات إلى المرؤوسين وذلك بتوافر ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وأن عملية التفويض هي ضرورية من أجل المنظمة.

6- رسم سياسة قومية للعمالة على أساس دراسة شاملة لتكوين القوى العاملة في سلطنة عمان وحقيقة احتياجات وحدات الإنتاج والخدمات من الأفراد على مدى سنوات قادمة. علاوة على تعديل وتطوير النظام التعليمي بمسؤولياته المختلفة بما يسمح بأعطاء وتوفير الأفراد المطلوبين كما ونوعاً. حيث أن منهج إعادة تصميم الوظيفة يمكن أن يساهم في تنمية الموارد البشرية، وفي مواجهة وحل مشكلة نقص العمالة في بعض القطاعات والمجالات الخدمية والفنية على مستوى الدولة.

7- الاهتمام بموضوع الأداء وقياسه، سواء على مستوى الفرد أو المجموعة وأن يرتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين ويترتب على ذلك شعور الفرد بأن إجادته الأداء ليس شيئاً مفروضاً

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- الكتب:

- أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥)
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية ،كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٥)
- أندرو دي سيزلاقي ،ترجمة جعفر أبو القاسم محمد ، السلوك التنظيمي والأداء (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٩٩١)
- رواية حسن ، التخطيط وتسمية الموارد البشرية (الإسكندرية: كلية التجارة ٢٠٠١)
- عبدالغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، ١٩٩٣)
- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٩٢)
- علي محمد عبد الوهاب ، سعيد ياسين عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ١٩٩٤).
- كامل عمران ، أساسيات ومحددات السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة دار الثقافة العربية ١٩٩٨)
- محمد درويش ابراهيم درويش ، المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم (القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٥)
- مصطفى مصطفى كامل ،إدارة الموارد البشرية (القاهرة ،الدار العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤)
- نور الدين عبد الجواد مصطفى متولي ، مهنة التعليم في الخليج العربي (الرياض ،مكتبة التربية ، الخليج العربي ١٩٩٣)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Cole G.A.personnel Management ، Theory and Practice (Hampshire: D.P.Publications Ltd ، ١٩٨٦) and job Evaluation In f.Hoy (ed) Academy of Management Best papers proceeding (n.y:ma press ١٩٨٨)
- Clifford j mottaz determinants of organizational commitment human relatios (june ١٩٨٨) vol ٤١.
- Davis ، LE Towards Atheory of job Design " jounal of industrial engineering Vol ١٩٧٥ ٨)
- Daft R.L organization Theory and Designe ٣ rd (n.y)Wwest publishing company ١٩٨٩
- F Herzberg one more time: how do you motivate employees harvard business review ٤٦ january February ١٩٦٨
- Feldman Dc and Arnold h j Manahing individual and Group Behavior in organizations ٩ Auckland ;mcgraw – hill ١٩٨٣
- Fred luthans et al organizations commitment: A comparison of Mercian and Korean employees "Academy of management journal march ١٩٨٥
- Glisson and M Drick " predictors of job Satisfaction and organizational commitment in human Service organization Administrative Quarterly Vol ١٩٨٨. ٢٣.
- Grandjean E fitting the Task to the Man: An Ergonomic Approach (٣rd ED) (London:Taylor & francis Books ١٩٨٠)
- Hackman J R and Oldham GR Work Redesign Reading Mass Addison Weseley ١٩٨٠
- H Greenberg and R A Baron Behavior in Organizatinal Understanding and managing the human side of work prentice Hall New jersey ١٩٩٥.
- Richard M.Steers and Lyman W. porter Motivation and work behavior (London: Mc grew – hill Inc ١٩٧٩
- R T Mowday R M STEERS AND I W P Oter the measurement of organizational commitment journal of Vocational Behavior vol ١٩٧٩ ، ٤١

- Reciprocal causation personal psychology ١٩٨٠.
- Nickeoliver an Examination organizational commitment in six workers cooperatives in Scotland human Relations January ١٩٨٤
- Micklo Stephen j perceived problems of public prekindergarten teachers in florida Related to demographic Variables paper presented at the Annual Meeting of the American Education Resarch Association californa ١٩٩٢.
- Shafiq A. Alivi and Syed W Ahmed Assessing organizational commitment in Developing country p okistan case study human relations may ١٩٨٧.
- Wodlinger MG The perceived problems of first year teachers and levels of job facet satisfaction. Paper presented at the Annual meeting of the Canadian societety for the study of education Canada ١٩٨٦.
- William Hennefrund What Ever Happened to Loyalty Association Management (june ١٩٨٦)