

تصميم الوظيفة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي  
ومعلمات محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان

ليث خميس علي الزعابي  
(الرقم الجامعي: ٤١٥٠١٨٩)

بحث مقدّم لنيل درجة الدكتوراه في علوم التربية

كلية دراسات اللغات الرئيسة  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقرّ وأعترف بأنّ هذه الدراسة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إليها في هامش البحث.

التاريخ: ١٩ / ١٠ / ٢٠١٨ م

الاسم : ليث بن خميس بن علي الزعابي

الرقم الجامعي : ٤١٥٠١٨٩

العنوان: سلطنة عمان / محافظة الباطنة شمال / صحم

laith.alzaabi٩٤@moe.om

## الشكر والتقدير

الحمد لله المنزه عن الصحابة والولد، يتلى العباد بالشدائد وهو الذي يهب الجلد، ونصلى على الأسوة الحسنة، والسراج المنير، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وما كان من خير ومنفعة فمن الله وحده، وما كان من تقصير فمن نفسي والشيطان.

وبعد فإني أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان، إلى لجنة الإشراف على هذه الرسالة، وأخص بالشكر الجزيل الدكتور راشد عبد الحميد كيريمبوي، والدكتور نوري عزيزي مشرفي هذه الرسالة، على رعايتهما وتوجيههما، اللذين خصاني بمجهدهما ووقتتهما الغالي، وأثريا دراستي بكل مفيد وجديد، فجزاهما الله خيراً على صنعتهما الجميل.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل المسئولين بكلية دراسات اللغات الرئيسة خصوصاً وجامعة العلوم الإسلامية عموماً، فجزاهم الله عنى كل الخير.

وأخيراً، أتقدم بالشكر الجزيل لأهلي وجميع أصحابي على عونهم لي، ثم بالحب والامتنان إلى المخلصين ومحبي العلم في أمتنا الحبيبة.

## ABSTRAK

Reka bentuk kerja dianggap salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Ia juga dianggap sebagai satu penyelesaian kepada banyak halangan komitmen organisasi yang menghalang tahap komitmen organisasi. Reka bentuk kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan guru. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis darjah reka bentuk kerja dan hubungannya dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja guru dalam wilayah Al-Batinah di Kesultanan Oman. Penyelidik menggunakan pendekatan korelasi deskriptif. Kajian ini dijalankan pada guru sampel sebanyak (n=329) yang diambil dari populasi (N=10174). Penyelidik menyediakan soal selidik yang terdiri daripada (45) faktor yang sah dan boleh dipercayai dengan dibahagikan kepada tiga langkah: reka bentuk kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil kajian menunjukkan tahap purata sederhana semua pemboleh ubah reka bentuk pekerjaan yang dipersoalkan. Di mana dengan jumlah min prestasi reka bentuk kerja adalah 3.39, dan min 3.31 untuk prestasi kepuasan kerja dan min 3.55 prestasi komitmen organisasi. Keputusan regresi (R) regresi = 0.518 Sig=0.000 menunjukkan korelasi positif antara darjah prestasi, kepuasan kerja dan tahap prestasi komitmen organisasi. Secara perbandingan, darjah pemboleh ubah promosi telah berkorelasi negatif dengan tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil lanjut tidak menunjukkan perbezaan semulajadi yang bermakna di antara statistik sampel mengikut perbezaan ciri demografi. Oleh itu, tidak terdapat kesimpulan penting berdasarkan perbezaan populasi dalam ciri demografi. Berdasarkan penemuan penyelidikan, kajian ini mencadangkan penubuhan prinsip reka bentuk kerja piawai untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta membangkitkan kebebasan prestasi dan kreativiti. Adalah juga ducadangkan untuk tidak memberi tumpuan kepada faktor kenaikan pangkat kerana takut bahawa ia mungkin mempunyai kesan negatif terhadap tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di kalangan guru-guru di wilayah Al Batinah di Kesultanan Oman.

## الملخص

يعتبر تصميم الوظيفة عاملا من عوامل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وحلا لكثير من المعوقات في النظام التربوي التي تحول دون تحقيق مستوى الالتزام التنظيمي. ويعتبر تصميم الوظيفة أيضا عاملا للرضا الوظيفي لدى المعلمين. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تصميم الوظيفة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفية لدى معلمي ومعلمات محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي. وأجريت الدراسة على عينة بلغت (٣٢٩) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (١٠١٧٤) وقد قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (٤٥) فقرة صادقة وثابتة موزعة على ثلاثة مقاييس: تصميم الوظيفة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. قد أظهرت نتائج الدراسة المستويات المتوسطة لجميع أبعاد تصميم الوظيفة المحللة. إذ ظهر بعد تصميم الوظيفة بدرجة ٣,٣٩. والدرجة لرضا الوظيفي ٣,٣١. وكذلك للالتزام التنظيمي ٣,٥٥. وكذلك أظهرت النتائج ارتباطا إيجابيا بين بعد درجات حرية الأداء و درجات الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي وفق المعامل ألفا الانحدارية : 0.518 على دلالة ٠,٠٠٠. في حين أن كان لبُعد أسس الترقيات ارتباطا عكسيا مع درجتي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ولم تظهر النتائج فروقا طبيعية ذات مغزى بين متوسطات العينة حسب اختلافهم في الخصائص الديموغرافية. وقد أوصت الدراسة بوضع أسس تطوير ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي مما يحفز به حرية الأداء والإبداع، ويركزوا كثيرا على أسس الترقيات محافة الانحدار في درجتي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان.

## ABSTRACT

Job design is considered one of factors influencing job satisfaction. It is also considered one of solutions to many organizational commitment obstacles that hinder the level of organizational commitment. Job design is also a factor influencing teachers' satisfaction. This study aimed at analyzing the degrees of job design and their relation to both organizational commitment and job satisfaction for the teachers of Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman. The researcher used the descriptive correlational approach. The study was conducted on a sample teachers of (n= 329) drawn from the population of (N= 10174). The researcher prepared a questionnaire consisting of (45) valid and reliable factors with were divided into three measures: job design, job satisfaction and organizational commitment. The results of the study showed the moderate mean levels of all job design variables in question. Where by the total means of job design were 3.39, 3.31 for job satisfaction and 3.55 organizational commitment. The results of the regression (R) coefficient=0.518 Sig.=0.000 revealed showed a positive correlation between the degrees of performance, job satisfaction and the level of organizational commitment. Contrariwise, the promotion variables degrees were negatively correlated with the degrees of job satisfaction and organizational commitment. Further results did not show meaningful natural differences among sample statistics by their differences in demographic characteristics. Thus, there were no significant conclusions drawn based on population differences in demographic characteristics. Based on the research findings, the study recommended the establishment of standardized Job design principles so as to enhance job satisfaction and organizational commitment, as well as to arouse the freedom of performance and creativity. It is also recommendable to focus too much on promotion factors for the fear that they may have negative impact on the degree of job satisfaction and organizational commitment among teachers of Al Batinah province in the Sultanate of Oman.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRAK
ز	المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
٧ - ١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١،١ المقدمة
٣	٢،١ مشكلة الدراسة
٥	٣،١ أسئلة الدراسة
٥	٤،١ أهداف الدراسة
٥	٥،١ أهمية الدراسة
٦	٦،١ حدود الدراسة
٦	٧،١ مصطلحات الدراسة
٨٤ - ٨	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٨	١،٢ المقدمة
٨	٢،٢ مفهوم تصميم الوظيفة
١٠	٣،٢ نظريات لها علاقة بالرضا الوظيفي
١٧	٤،٢ نشأة وتطور مفهوم تصميم الوظيفة
١٩	٥،٢ خصائص تصميم الوظائف في المؤسسات التعليمية
٢١	٦،٢ زيادة الاتجاهات الايجابية للمعلمين

٢٢	التطور التاريخي لمدخل عملية تصميم الوظائف	٧،٢
٢٥	مفهوم الالتزام التنظيمي	٨،٢
٢٧	أهمية الالتزام التنظيمي	٩،٢
٢٨	العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	١٠،٢
٢٨	العوامل الديموغرافية المؤثرة على الالتزام التنظيمي	١١،٢
٢٩	أبعاد الالتزام التنظيمي	١٢،٢
٣٠	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي	١٣،٢
٣٣	مفهوم الرضا الوظيفي ( Job satisfaction )	١٤،٢
٣٤	أهمية الرضا الوظيفي	١٥،٢
٣٥	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	١٦،٢
٣٦	تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	١٧،٢
٣٧	الارتباط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	١٨،٢
٣٨	التعليم في سلطنة عمان	١٩،٢
٣٩	التطور التاريخي لنظام التعليم في سلطنة عمان	٢٠،٢
٤٨	نظام التعليم في سلطنة عمان	٢١،٢
٥٤	الدراسات السابقة	٢٢،٢
٥٤	أهمّ تلك الدراسات التي تناولت مشكلات الإدارة المدرسية والمعلمين في المدارس	٢٣،٢
٥٩	الدراسات التي تناولت العلاقة بين تصميم الوظيفة وبعض المتغيرات	٢٤،٢
٧١	الدراسات الأجنبية	٢٥،٢
٧٨	التعقيب على الدراسات السابقة	٢٦،٢
٨٠	أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجوانب التالية	١،٢٦،٢
٨١	أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٢،٢٦،٢
٨٢	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية	٣،٢٦،٢
١١٧ - ٨٥	<b>الفصل الثالث : منهج الدراسة</b>	
٨٥	مقدمة	١،٣
٨٥	منهج الدراسة	٢،٣

٨٧	٣،٣	مجتمع الدراسة
٨٧	٤،٣	اعداد الاستبيان
٨٨	٥،٣	وصف الاستبيان
٨٩	٦،٣	صدق الأداة
٩٠	٧،٣	ثبات الأداة
٩١	٨،٣	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
١١٨-١٧٢		الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
١١٨	١،٤	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١٤٢	٢،٤	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٥٢	٣،٤	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
١٧٣-١٧٥		الفصل الخامس ملخص نتائج الدراسة
١٨٥	١،٥	التوصيات
١٧٦		المراجع العربية
١٨٤		المراجع الأجنبية
١٨٦		الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٣٩	الجدول ١: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمتعلمين خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٧٥م) في سلطنة عمان
٤١	الجدول ٢: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٧٦-١٩٨٠م) في سلطنة عمان
٤٢	الجدول ٣: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٨١-١٩٨٥م) في سلطنة عمان
٤٣	الجدول ٤: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٨٦-١٩٩٠م) في سلطنة عمان
٤٤	الجدول ٥: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٩١-١٩٩٥م) في سلطنة عمان
٤٥	الجدول ٦: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٠م) في سلطنة عمان
٤٦	الجدول ٧: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (٢٠٠١-٢٠٠٥م) في سلطنة عمان
٤٧	الجدول ٨: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٠م) في سلطنة عمان
٤٨	الجدول ٩: نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين خلال الفترة (٢٠١١-٢٠١٥م) في سلطنة عمان
٩١	الجدول ١٠: نتائج معامل ثبات مقاييس الدراسة
٩٢	الجدول ١١: وصف بيانات العينة
٩٤	الجدول ١٢: التوزيع الاعتمادي لبيانات الاستبانة
١٠١	الجدول ١٣: الاعتماد الخطي للعوامل المستقلة
١٠٢	الجدول ١٤: مقياس كيمو واختبار بارتلليت لمحور تصميم الوظيفة
١٠٣	الجدول ١٥: مصفوفة الارتباط مستويات تصميم الوظيفة
١٠٤	الجدول ١٦: معاملات الشيوخ والارتباط المتضاد لقرات تصميم الوظيفة

- الجدول ١٧ : التشبعات العاملية لعوامل تصميم الوظيفة ١٠٥
- الجدول ١٨ : مقياس كيمو واختبار بارتلليت للرضا الوظيفي ١٠٨
- الجدول ١٩ : مصفوفة الارتباط مستويات للرضا الوظيفي ١٠٩
- الجدول ٢٠ : معاملات الشبوع والارتباط المتضاد لفقرات الرضا الوظيفي ١٠٩
- الجدول ٢١ : التشبعات العاملية لعوامل الرضا الوظيفي ١١١
- الجدول ٢٢ : مقياس كيمو واختبار بارتلليت للالتزام التنظيمي ١١٣
- الجدول ٢٣ : مصفوفة الارتباط مستويات للالتزام التنظيمي ١١٤
- الجدول ٢٤ : معاملات الشبوع والارتباط المتضاد لفقرات الرضا الوظيفي ١١٥
- الجدول ٢٥ : التشبعات العاملية لعوامل الالتزام التنظيمي ١١٦
- الجدول ٢٦ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد مقياس تصميم الوظيفة ١١٩
- الجدول ٢٧ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد حرية الأداء ١٢١
- الجدول ٢٨ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد وضوح المهام ١٢٣
- الجدول ٢٩ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اسس الترقيات ١٢٥
- الجدول ٣٠ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد مقياس الرضى الوظيفي ١٢٧
- الجدول ٣١ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز ١٢٩
- الجدول ٣٢ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الانتماء ١٣١
- الجدول ٣٣ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العدالة ١٣٢
- الجدول ٣٤ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد مقياس الالتزام التنظيمي ١٣٤
- الجدول ٣٥ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الولاء للوظيفة ١٣٦
- الجدول ٣٦ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اخلاقيات الوظيفة ١٣٨
- الجدول ٣٧ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحاجة للوظيفة ١٣٩
- الجدول ٣٨ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشكلات الحياتية ١٤٠
- الجدول ٣٩ : تحليل التباين ١٤٢
- الجدول ٤٠ : نتائج تحليل الانحدار المتعدد ١٤٣
- الجدول ٤١ : نتائج تحليل الانحدار المتعدد ١٤٣
- الجدول ٤٢ : تحليل التباين ١٤٧

- الجدول ٤٣: نتائج تحليل الانحدار المتعدد ١٤٨
- الجدول ٤٤: نتائج تحليل الانحدار المتعدد ١٤٨
- الجدول ٤٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات ١٥٣
- الجدول ٤٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير المؤهل العلمي ١٥٥
- الجدول ٤٧: تحليل التباين الأحادي ١٥٦
- الجدول ٤٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير سنوات الخبرة ١٥٧
- الجدول ٤٩: تحليل التباين الأحادي لآثر متغير سنوات الخبرة ١٥٨
- الجدول ٥٠: المقارنات البعدية ١٥٩
- الجدول ٥١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير النوع الاجتماعي ١٦٠
- الجدول ٥٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير المؤهل العلمي ١٦١
- الجدول ٥٣: تحليل التباين الأحادي ١٦٢
- الجدول ٥٤: المقارنات البعدية ١٦٣
- الجدول ٥٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير سنوات الخبرة ١٦٤
- الجدول ٥٦: تحليل التباين الأحادي ١٦٥
- الجدول ٥٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير النوع الاجتماعي ١٦٦
- الجدول ٥٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير المؤهل العلمي ١٦٧
- الجدول ٥٩: تحليل التباين الأحادي ١٦٨
- الجدول ٦٠: المقارنات البعدية ١٦٩
- الجدول ٦١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثر متغير سنوات الخبرة ١٧٠
- الجدول ٦٢: تحليل التباين الأحادي ١٧١
- الجدول ٦٣: المقارنات البعدية ١٧٢

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
٧	الشكل ١ : إطار الدراسة
١٢	الشكل ٢ : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية
١٣	الشكل ٣ : نموذج التوقع
١٤	الشكل ٤ : نموذج بورتر ولولر
١٥	الشكل ٥ : سلم الحاجات عند (Alderfer)
٣٠	الشكل ٦ : أبعاد الالتزام التنظيمي
٣٢	الشكل ٧ : علاقة العدالة بغيرها من المتغيرات
٤٠	الشكل ٨ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعلم خلال الفترة ١٩٧٠-١٩٧٥ م
٤١	الشكل ٩ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (١٩٧٦-١٩٨٠ م)
٤٢	الشكل ١٠ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (١٩٨١-١٩٨٥ م)
٤٣	الشكل ١١ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (١٩٨٦-١٩٩٠ م)
٤٤	الشكل ١٢ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (١٩٩١-١٩٩٥ م)
٤٥	الشكل ١٣ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٠ م)
٤٦	الشكل ١٤ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (٢٠٠١-٢٠٠٥ م)
٤٧	الشكل ١٥ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٠ م)
٤٨	الشكل ١٦ : مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة (٢٠١١-٢٠١٥ م)

- الشكل ١٧: السلم التعليمي للمدارس الحكومية العامة في سلطنة عمان ٥٠
- الشكل ١٨: اختبار توزيع البيانات لمحور تصميم الوظيفة ٩٧
- الشكل ١٩: اختبار توزيع البيانات لمحور الرضا الوظيفي ٩٧
- الشكل ٢٠: اختبار توزيع البيانات لمحور الالتزام التنظيمي ٩٨
- الشكل ٢١: اختبار توزيع البيانات للمحاور الثلاثة مجتمعه ٩٨
- الشكل ٢٢: الانحدار الخطي للمتغيرات ٩٩
- الشكل ٢٣: التوزيع البياني الهضبة لعوامل تصميم الوظيفة ١٠٦
- الشكل ٢٤: التوزيع البياني الهضبة لعوامل الرضا الوظيفي ١١٢
- الشكل ٢٥: التوزيع البياني الهضبة لعوامل الالتزام التنظيمي ١١٧
- الشكل ٢٦: المدرج التكراري ١٤٥
- الشكل ٢٧: الانحدار الخطي ١٤٥
- الشكل ٢٨: المدرج التكراري ١٥٠
- الشكل ٢٩: الانحدار الخطي ١٥٠

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
١٨٧	الملحق (أ) : الاستبانة في صورتها الأولى
١٩٢	الملحق (ب) : الاستبانة في صورتها النهائية
١٩٧	الملحق (ج) : قائمة المحكمين لأداة الدراسة
١٩٨	الملحق (د) : السلم التعليمي في سلطنة عمان
١٩٩	الملحق (هـ) : الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان
٢٠٠	الملحق (و) : الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية في سلطنة عمان