

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية
شعبة: قسم علم النفس
تخصص: علم النفس التنظيم
والعمل وتسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
والارطفونيا
رقم: 2025/.....

الموضوع:

" الانتماء التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي "

لدى اساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الاغواط

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بوفاتح محمد	استاذ التعليم العالي	رئيسا
عاجب بومدين	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
بوشهير هوارى	استاذ محاضر أ	مناقشا

إشراف الاستاذ :

أ.د. عاجب بومدين

إعداد الطالبتين:

- صكصاك هديل

- لطرش اسماء

السنة الجامعية: 2024-2025

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الانتماء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياسي الاداء التنظيمي الانتماء التنظيمي على عينة قوامها (50) معلم الابتدائي بولاية الاغواط، واعتمدنا على المنهج الوصفي وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- مستوى الاداء الوظيفي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط منخفضا

2- مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط منخفض

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية

5- لا توجد علاقة ذات احصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة

6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس

7- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس

الكلمات المفتاحية: الانتماء التنظيمي ، الأداء الوظيفي

Study Summary:

The study aims to explore organizational commitment and its relationship with job performance among primary school teachers. To achieve the objectives of the study, both the Organizational Commitment Scale and the Job Performance Scale were administered to a sample of **50** primary school teachers in the Wilaya of Laghouat. The study led to the following findings:

- The level of job performance among the sample of primary school teachers in the city of Laghouat is low.
- The level of organizational commitment among the sample of primary school teachers in the city of Laghouat is low.
- There are no statistically significant differences in organizational commitment among the sample based on seniority.
- There are statistically significant differences in job performance among the sample based on seniority.
- There is no statistically significant relationship between organizational commitment and job performance among the sample.
- There are statistically significant differences in job performance among the sample based on gender.
- There are statistically significant differences in organizational commitment among the sample based on gender.

Keywords: Organizational Commitment, Job Performance

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه عز وجل في إتمام هذا العمل.
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ المشرف "عاجب بومدين"
لأشرافه على هذه المذكرة

على دعمه وعلى توجيهاته القيمة والتي كانت لنا سندا وعونا منذ بداية العمل في هذه
المذكرة والتي لا تكفي كل كلمات الشكر ولتقدير التي نصفها والى الأساتذة الأفاضل
لمناقشتهم لهذه المذكرة.

الى كل استاذة كيلة العلوم الاجتماعية
الى كل عمال المكتبة الجامعية بكلية العلوم الاجتماعية
شكرا لكم



الإهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن التي أكن لها كل الحب والتقدير والدتي
الكريمة حفظها الله

إلى أبي النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نور قلبي أبدا
في كل الأيام كنت أتمناك بجانبني وكم تمنيت أن تكون يا أبي حاضرا ولكن
الله اختارت أن تكون بجواره

ها أنا اليوم فعلتها وحملت وشاح التخرج وأنت لست بجانبني ولكنك كنت بجوار
قلبي وفيت بوعدي رغم الصعاب ولكن تم بحمد الله

نام قريبر العين فغدا سارفع اسمك عند أهل الأرض
إلى من هو عمومي وزادي وكان سلوى لي في هذه الحياة اخوتي وأخواتي
إلى رفيقاتي التي جمعتني بهم الأقدار كل بإسمها

إلى كل طالب علم

أسماء



اهداء

الحمد لله شكراً وحباً وامتناناً . ماكنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله دائماً وأبداً الى
ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة سندي وعكازي ، ونبع الحنان الذي لا
ينبض الا به مهجتي وسعادتي والدي العزيز اطل الله في عمره



اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من يعجز لساني عن ذكر خصالها وطيبة قلبها وزينة جوهرها الي
من لاحقتني بدعائها وبكت في صلاتها في كل مشواري وتعبت في أيامها إلى الكلمة
الصغيرة ذات المعاني الكبيرة إليك /أمي الغالية

الى من كانوا السند

الى من قاموا بتشجيعي دائماً الى الوصول ومن دعمني بلا حدود وإعطائي بلا مقابل الى
إخوتي واخواتي كل باسمه

الى رفيق دربي وسندي في الحياة زوجي الغالي

الى كل صديقتي في مشواري الدراسي

إلى من لم تسعهم مذكرتي ويسعهم قلبي ، إلى كل أساتذتي الذين درسوني
طوال مشواري الدراسي والى كل من علمني حرفاً.

مدى





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى
	شكر والعرفان
	اهداءات
	فهرس المحتويات
	ملخص
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الاشكالية واعتباراتها	
04	1- إشكالية الدراسة
07	2- فرضيات الدراسة
07	3- أهداف الدراسة
07	4- أهمية الدراسة
08	5: مفاهيم الدراسة:
06	6- أسباب اختيار الموضوع
10	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الانتماء التنظيمي	
17	تمهيد
17	1. مفهوم الانتماء التنظيمي
19	2. دوافع الانتماء للمنظمة
19	3. أهمية الانتماء التنظيمي
20	4. نظريات الانتماء التنظيمي
24	5. أبعاد الانتماء التنظيمي
26	6. مميزات الانتماء التنظيمي

فهرس المحتويات

29	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
31	تمهيد
31	1. تعريف الأداء الوظيفي
32	2. مكونات الأداء الوظيفي
34	3. أبعاد الأداء الوظيفي
35	4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
38	5. نظريات الأداء الوظيفي
40	6. تقييم الأداء الوظيفي
42	7. طرق تقييم الأداء الوظيفي
46	8. اليات تطوير الأداء الوظيفي
48	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية
50	تمهيد
50	1. منهج الدراسة
50	2. حدود الدراسة
52	3. أدوات الدراسة
52	4. الخصائص السيكمترية
54	5. الاساليب الاحصائية
	الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة
58	1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
61	2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
63	3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

فهرس المحتويات

65	4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
67	5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
69	6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
71	7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة
72	8- الاستنتاج العام للدراسة
74	خاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
..	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
04	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب متغير الجنس	53
05	يمثل توزيع ونسب افراد العينة حسب الاقدمية	53
06	يمثل قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لمقياس الأداء الوظيفي	54
07	اختبار ألفا كرومباخ لمقياس الأداء الوظيفي	55
08	يمثل قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لمقياس الانتماء التنظيمي	55
09	اختبار ألفا كرومباخ لمقياس الانتماء التنظيمي	56
10	يوضح نتائج الفرض الثاني قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة	61
11	يوضح نتائج الفرض الثاني قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة	63

فهرس المحتويات

12	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لدلالة الفروق في مستوى الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية	65
13	يوضح نتائج اختبار "ف" للفروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية	67
14	يوضح توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى افراد العينة	69
15	يوضح نتائج الفرضية السادسة للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس	71
16	يوضح نتائج الفرضية السابعة للفروق في مستوى الانتماء التنظيمي تعزي لمتغير الجنس	73

فهرس المحتويات



حقبة



تُعد المؤسسات التربوية من الركائز الأساسية لبناء المجتمعات وتشكيل الأجيال القادمة، إذ يقع على عاتقها مسؤولية تربوية وتعليمية بالغة الأهمية. ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، لا بد أن تتوفر بيئة تنظيمية محفزة تدعم العاملين فيها وتساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم. في هذا السياق، يبرز مفهوم **الانتماء التنظيمي** كأحد أهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسات، لا سيما في القطاع التربوي.

الانتماء التنظيمي لا يقتصر على مجرد ارتباط شكلي أو وظيفي بالمنظمة، بل يتعدى ذلك ليعكس مستوى التفاعل العاطفي والمعنوي الذي يشعر به الموظف تجاه مكان عمله، ومدى اعتزازه بالانتماء إليه، والتزامه بقيمه وأهدافه. فكلما ازداد شعور الفرد بالانتماء، زادت رغبته في المساهمة الفعالة، وتحقيق النتائج المرجوة، والتفاني في العمل، مما ينعكس إيجاباً على **الأداء الوظيفي** سواء من حيث الجودة أو الإنتاجية أو الكفاءة.

في المقابل، فإن ضعف الانتماء التنظيمي قد يؤدي إلى فتور في أداء الموظف، وتراجع في المبادرة والابتكار، وزيادة في التغيب والتذمر، وربما الانسحاب من العمل، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخدمة التربوية المقدمة للتلاميذ، ويؤثر في النهاية على المنظومة التعليمية برمتها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة الميدانية لتسلط الضوء على العلاقة بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة تعليمية ابتدائية، وتحديدًا في مدرسة فشكار لخضر الواقعة بولاية الأغواط، وذلك في محاولة لفهم مدى تأثير شعور الموظفين بالانتماء نحو مؤسساتهم على جودة أدائهم الوظيفي، والتعرف على العوامل التي تعزز أو تعيق هذا الانتماء، ومدى انعكاسه على واقع العمل التربوي.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل واقعي ومبني على معطيات ميدانية، من خلال استخدام أدوات بحثية مناسبة مثل الاستبيانات والمقابلات، للوصول إلى نتائج موضوعية قد تُسهم في تحسين البيئة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، وتعزيز روح الانتماء بين العاملين، ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

للإمام بموضوع الدراسة تقسم البحث الى خمسة فصول تناولنا في الفصل الأول الاشكالية واعتباراتها، الدراسات السابقة وذات العلاقة التي تناولت موضوع العلاقة بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي محاولين الاستفادة من هذه الدراسات من حيث المنهج واداة وعينة الدراسة.

اما الفصل الثاني فخصص لموضوع الانتماء التنظيمي وتناولنا فيه اهم المفاهيم والنظريات التي تفسرها باختلاف الفرضيات والمدارس.

وفي الفصل الثالث فتطرقنا الأداء الوظيفي - كمتغير تابع- حددنا فيه أهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بهذا المتغير بشكل عام في المجال الاداري بشكل خاص، كما أوردنا من خلال هذا الفصل أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والنظريات المفسرة لها، واطهار العلاقة بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي

والفصل الرابع كان للإجراءات المنهجية للدراسة تطرقنا فيه للمنهج المستخدم وادوات وعينة الدراسة والادوات الاحصائية المستخدمة في معالجة مختلف المعطيات الميدانية . وأخيرا الفصل الخامس الذي خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج واستخلاص أهم الاستنتاجات.

الفصل الأول: الاشكالية واعتباراتها

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

1 : إشكالية الدراسة:

أصبح اليوم الرأس المال البشري هو أكثر اهتمام المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وخدماتها وحجمها، فهي تسعى الى استقطاب موارد بشرية ذات مهارات وبكفاءة عالية، ومما لا شك فيه ان تحقيق الاستقرار لهم يتم وفقا الكثير من المتطلبات التي تحققها المؤسسات لهذا الغرض الذي من خلاله يكون الانتماء لهذه المؤسسة.

فعلى أبواب الألفية الثالثة وفي ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة وتساعد المنافسة التابعة لتسارع العولمة، وعندما أصبح المورد البشري هو عصب المؤسسة وأصبحت المنافسة فيه عالمية، وجدت تنظيمات العمل -في مختلف بلدان العالم الثالث - نفسها مضطرة إلى إحداث تغييرات في طرق إدارتها وتنظيمها بغية مواكبة التنظيمات الحديثة في العالم. ومن أجل ذلك فقد اتجهت معظم هذه الدول إلى وضع خطط واستراتيجيات واقعية وعقلانية على أمل الوصول إلى تحقيق هدفها في التطور والنمو.

(بجباح، 2013، ص 165)

حيث أن الانتماء للمؤسسة حاجة ملحة وقوة دافعة وسعي الأفراد لإشباعها يقوي المؤسسة ويدعم بقاءها واستقرارها، ومن الضروري انه لا يمكن تحقيق الانتماء في التنظيم إلا إذا كانت المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته. وتتفق معايير مع معاييرها وكذلك قيمه وأهدافه فيتحقق القبول من الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة

(محمدي، 2016، ص 103)

فالانتماء هو الذي يتضمن مجموعة من الانواع المعينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي من خلال إدراكه للمعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة

لمعرفة معاييرها، وقيمها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة، وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها، وتكاملها، ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع. (أسعد، 1992، ص 246)

حيث يعرف "ما كشيلى" الانتماء بأنه الإحساس بالجماعة التي توجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، والانتماء ليس مجرد التواجد في الجماعة، وذلك لأنه يمكن أن نتواجد بغير إرادتنا في جماعة ما" وفي ذات السياق يذهب بعض الكتاب إلى تعريف الجماعة كمجال الانتماء التنظيمي على أنها أساسا مجموع العلاقات المؤقتة أو المستمرة والعاطفية أو المنظمة والمشروعة بين أعضاءها أو مجموع العلاقات التي تستدعي تفاعلات باعتبارها عميقة وحقيقية

(Bourdier ,1982,p 41)

ويعد الانتماء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل التنظيم " ، حيث أنه كلما زاد شعور الأفراد بالانتماء المؤسستهم كلما زادت قدرتها على التحكم بهم وعلى كسب ولائهم، كما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم. وهنا تتجلى حقيقة أن الفوز بالمنافسة يكون من نصيب من يملك قوى عاملة مؤهلة ومدربة وتتمتع بالانتماء والولاء

((بحباح، 2013، ص 165))

قد ترجع أهمية الانتماء التنظيمي إلى كون الفرد يرغب عادة في الانتماء إلى جماعة قوية ويتقمص شخصيتها ويجد نفسه فيها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز (البدوي، 1982، ص 39).

وفي ظل هذا الانتماء وكعينة لدراستنا المؤسسات التعليمية التي تربط موظفيها ما بين طاقم اداري وبيداغوجي فان الأداء الوظيفي للموارد البشرية الذي هو مقياس أساسي لتقييم كفاءة الموظف في أداء المهام والواجبات المنوطة به داخل المنظمة. ويعكس هذا الأداء مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المحددة، سواء كانت تلك الأهداف فردية أو جماعية، وتُعتبر معايير الأداء الوظيفي مرجعاً لقياس فعالية الموظف في مجالات مختلفة مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، القدرة على حل المشكلات، والابتكار.

يُعتبر الأداء الوظيفي عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث يُساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية للمنظمة. كما أن تحسين الأداء الوظيفي يعكس كفاءة إدارة الموارد البشرية وقدرتها على تحفيز الموظفين وتنمية مهاراتهم. وبالتالي، يُعتبر الأداء الوظيفي ليس مجرد تقييم للقدرة الفردية فقط، بل جزءاً من منظومة شاملة تسعى لتحقيق التميز التنظيمي والتطور المستمر.

واستناداً لما سبق فالعلاقة بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي تعتبر علاقة وثيقة ومعقدة. فالموظفون الذين يشعرون بالانتماء العميق للمنظمة يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزاماً وأداءً في عملهم، حيث يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق أهداف المنظمة والتفاني في العمل. هذا الانتماء يعزز من شعور الموظف بالمسؤولية والولاء للمنظمة، مما ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفي.

من جهة أخرى، الأداء الوظيفي الجيد يمكن أن يعزز الانتماء التنظيمي، حيث يؤدي نجاح الموظف في تحقيق أهداف المنظمة إلى تعزيز شعوره بالرضا والتقدير، مما يزيد من ارتباطه بالمنظمة. وبالتالي، يُعتبر تحسين الانتماء التنظيمي أحد الأسس التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح المشترك بين الموظف والمنظمة.

تُعد هذه العلاقة ذات أهمية خاصة في بيئات العمل التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة، حيث يعتبر تعزيز الانتماء التنظيمي عاملاً محورياً في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ؟

ومن نقدم التساؤلات الفرعية:

1- ما مستوى الاداء الوظيفي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط ؟

2- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية ؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس ؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس ؟

2: فرضيات الدراسة :

1/ مستوى الاداء الوظيفي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط مرتفع.

2/ مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط مرتفع

3/ توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية .

4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية .

5/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة.

6/ توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس .

7/ توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس .

3: أهداف الدراسة:

- التعرف على متغيرات الدارسة
- التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

- الكشف عن العلاقة ذات دلالية إحصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

4 : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية دراسة موضوع الانتماء التنظيمي في ظل صورة العمل في جماعة في المؤسسات التعليمية.

- الاهتمام بتطوير الانتماء التنظيمي من خلال العمل على توفير جميع الحاجيات والمتطلبات التي تسعى من خلالها المؤسسات لاستقرار موظفيها واكتساب ولاءهم وبالتالي انتمائهم التنظيمي .

- علاقة التي تربط بين وصول الموظفين من الطاقم الإداري والبيداغوجي الى اكتساب مراحل متطورة من الانتماء التنظيمي بالأداء الوظيفي لكل فرد منهم في ظل الانتماء التنظيمي.

- منح الانتماء التنظيمي الكثير من الموظفين في المؤسسات تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية .

5: مفاهيم الدراسة:

1: الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها. وقد جاءت عدة تعاريف حول هذا المفهوم، نذكر أهمها:

يعرف بوشانان Buchanan الانتماء على أنه: " ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم بعينه ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه " . وله ثلاثة عناصر هي التوحد الاندماجية في العمل والولاء للتنظيم. (علام، 1994، ص 265)
وبالنسبة المودواي، الانتماء هو: " قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله " (علام، 1994، ص 270)
أما بورتر وسميث فيعتبران أن الانتماء التنظيمي هو مدى قوة الشخصية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه.. " (علام، 1994، ص 270)

التعريف الاجرائي:

الانتماء التنظيمي هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار بالمؤسسة، متقبلاً لأهدافها وقيمها ومستعداً لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها. وهو الدرجات التي يتحصل عليها أستاذ التعليم الابتدائي في مقياس الانتماء التنظيمي.

2: الأداء الوظيفي

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل ادى: ويقال ادى الشيء أوصله، والاسم الاداء: ادى الأمانة، وادى الشيء قام به. (ابن منظور، ص 26)

المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الاداء نذكر منها:

الاداء: هو تنفيذ امر او واجب او عمل ما اسند الى شخص أو مجموعة للقيام به

(بوعطيط، 2008-2009، ص 72)

ويعرف الاداء الوظيفي : هو درجة بلوغ الفرد أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية كما يشير الى درجة تحقيق الفرد المتطلبات الوظيفية.. (مصطفى، 2002، ص 415) يعرفه عاطف محمد عبير لأداء على انه عندما يعطى للعمال اعمال يقومون بها فانهم يظهرون اثناءها سلوكيات وتصرفات كما يظهرون اثناءها مقدار التحسن الذي يطرا على اسلوبهم في اداء ذلك العمل. (عاطف، 2008، ص 47)

بينما يعرفه محمد يسرى منصور: يمكن أن تحصل على الاداء بمقارنة حجم ومستوى ما قام به العامل في عمله وانجازه اثناءه مع ما ينتظر منه القيام به كما وكيفا ولتحديد مساهمته في العملية الانتاجية. (منصور، 1986، ص 56)

التعريف الاجرائي:

مما سبق يمكن تعريف الأداء إجرائيا على أنه " تحسين القدرات الفنية من خلال القدرة على التنفيذ، الدقة في العمل، والمهارة الإنسانية من خلال تدعيم روح التعاون، والعمل بروح الفريق، والإخلاص في تعمل للعاملين داخل المؤسسة " كما نقدر مستوى أدائهم من خلال إجابتهم على فقرات مقياس لقياس الأداء الوظيفي

6 : الدراسات السابقة:

الدراسات الخاصة بالانتماء التنظيمي

الدراسة الأولى دراسة مريم سياخن، رفيقة عصماني، دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 16، 2021.

في ملخص الدراسة يتميز محيط المؤسسة في العصر الحالي بمنافسة شرسة، لهذا أصبح المسكرون يركزون كثيرا على جانب الإبداع والابتكار في المجال الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة بهدف تقديم خدمة وسلعة متميزة للزبون تسمح لهذه المؤسسة بالاستمرار والبقاء،

ولأن مصدر كل إبداع أو ابتكار هو الفرد فلا بد أن يكون محور الارتكاز في كل مسار للإبداع والابتكار تتبناه المؤسسة ولا يمكن للفرد أن يقدم عصارة أفكاره وجل طاقته لمؤسسة ما إلا إذا شعر بالانتماء لهذه المؤسسة وأمن بأفكارها، ومن هنا يظهر دور الانتماء التنظيمي في تفعيل سيرورة الإبداع والابتكار في المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن شعور الفرد بالانتماء للمنظمة يساهم في بذل المزيد من المجهودات لتحقيق أهدافها، كما يساهم الانتماء التنظيمي في تحفيز العاملين بالمؤسسة على الإبداع والابتكار بشكل يساهم في تحسين أداء المؤسسة، وعليه يجب ترسيخ فكرة انتماء الفرد إلى المنظمة باعتباره جزءا منها، من أجل دفعه لاستعمال خبرته وكفاءته بشكل إبداعي.

الدراسة الثانية: دراسة فريال بحباح، بموضوع تنمية الانتماء التنظيمي، كانت الدراسة بمؤسسة موبيسلس للاتصالات لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2009 .

هدفت الدراسة من إجراءها إلى الكشف عن مدى إتباع المؤسسة الجزائرية للأساليب الحديثة في تنظيم وتسيير عملها ، وأكثر من ذلك مدى حرصها على تطبيق الأساليب ، ومن تم معرفة إذا كان العامل الجزائري قد غير نظرتة عن المؤسسة الجزائرية و إن كان يكن لها الانتماء والولاء انطلقت الباحثة من (3) فرضيات:

1 - بقدر ما يرتبط الانتماء التنظيمي بنمط القيادة فهو يرتبط أيضا بطريقة تعامل العامل في حد ذاته مع القيادة

2- يتأثر الانتماء بالمنطلقات والخلفيات التي يحملها الأفراد وبما ينتظرونه من مكاسب داخل المؤسسة

3 - توجد علاقة بين الانتماء والخصائص الفردية لكل فرد من أفراد التنظيم.

اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي حيث استخدمت كلن من الاستمارة والمقابلة وقد اختارت عينة طبقية حيث قسمت العمال إلى (3) طبقات.

نتائج الدراسة :

يبني الانتماء على أساس القيادة والتعامل مع المرؤوسين.

لا تؤثر العوامل الديمغرافية على مستوى الانتماء.

تؤثر الخلفيات ومنطلقات الأفراد على الانتماء

عندما يشعر العامل بأهمية الهدف فهو يقتنع للوصول إليه كفريق عمل

وفقت الباحثة إلى حد ما عندما استنتجت أن الانتماء يبني على أساس القيادة إلا أنها لم تذكر أن الانتماء التنظيمي يتأثر بعوامل أخرى.

الدراسة الثالثة: دراسة نايف علي عاصي ، مجيد حسين ، وكان عنوان الدراسة الانتماء التنظيمي الرضا الوظيفي للعاملين. دراسة ميدانية بهيئة التعليم التقني جامعة بابل ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 16 العدد 3 لسنة 2008.

يهدف البحث إلى تحديد وجهة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني ولغرض تحقيق هدف البحث تم تطوير الاستبانة وفقا لمتغيرات البحث ووزعت على 160 مبحوث هم عينة البحث . اعتمدت الدراسة على الفروض التالية:

1. تزداد درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين وذلك بالنسبة لجميع الوظائف موفقة المستويات التعليم المختلف.

2 تؤثر ظروف البيئة العمل الداخلية على درجة الانتماء.

3 تؤثر دوافع العمل على درجة الانتماء التنظيمي للعاملين

4. تزداد درجة الرضا عن الوظيفة بزيادة درجة الانتماء التنظيمي للعاملين

نتائج الدراسة

ارتفاع درجة الانتماء لدى العاملين في هيئة التعليم التقني وهذا يرجع الى طبيعة العمل رغم ارتفاع درجة الرضا عن العمل لدى العاملين في الهيئة إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة كان ضعيفا جدا لدى كان

لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي اثر على ارتفاع درجة الرضا.

ارتفاع درجة الانتماء يرجع إلى توفر توافر عنصرين أساسيين هما:

الرغبة في الاستمرار في العمل.

- قبول أهداف وقيم المؤسسة.

تطابق الفرضية الرابعة لهذه الدراسة مع احد مؤشرات الانتماء التنظيمي الشعور بالرضا والارتباط للمؤسسة كما تم التحقق منها.

الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى دراسة سليم حمي، صليحة سيلين، بعنوان واقع الأداء الوظيفي لدى أساتذة

التعليم الابتدائي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 4، العدد 1، 2020

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن واقع الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي وعما إذا كانت هناك فروق في مستوى الأداء تعود إلى الجنس أو الخبرة المهنية.

وقد جرت الدراسة بمدينة الوادي للسنة الدراسية (2017/2018) حيث تكونت العينة من

(95) أستاذ وأستاذة. حيث استخدمت الدراسة مقياس الأداء الوظيفي أنور أبو موسى ويحي

كلاب

حيث توصلت الدراسة إلى أن أغلب أساتذة التعليم الابتدائي لديهم مستوى متوسط في الأداء

الوظيفي، وأن أداء الذكور أكثر من أداء الإناث، وأن الأساتذة الأقل خبرة لهم أداء أعلى من

الأساتذة الأكثر خبرة.

الدراسة الثانية: دراسة محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، القاهرة ، 1996.

عنوانها الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة . تم من خلال هذه الدراسة، دراسة علاقة الانتماء التنظيمي مع كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة، وذلك بالتطبيق على عينة من الموظفين من جنسيات مختلفة في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات،

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتي تأخذ شكل الدائرة المغلقة، بحيث أن الرضا الوظيفي قد يكون سبباً للانتماء التنظيمي في مواقف معينة ونتيجة له في مواقف أخرى، كما أوضحت بأنه توجد علاقة ما بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموغرافية للأفراد والتي يؤثر غالبيتها على الانتماء التنظيمي تأثيراً ملموساً، حيث تبين بأنه يوجد ارتباط موجب ومعنوي ما بين الانتماء التنظيمي وكل من السن، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، وأن ثمة ارتباطاً سالباً وغير معنوي بين الانتماء التنظيمي والمستوى التعليمي.

7/ التعقيب على الدراسات السابقة :

- جميع الدراسات السابقة تشير إلى أهمية **الانتماء التنظيمي** كمتغير مؤثر في بيئة العمل، سواء من ناحية التحفيز، الإبداع، الأداء أو الرضا الوظيفي.
- أغلب الدراسات اتفقت على أن **الانتماء التنظيمي يعزز الأداء**، سواء بشكل مباشر أو من خلال متغيرات وسيطة كالإبداع أو الرضا.

- في المقابل، بعض الدراسات لم تتناول تأثير الانتماء على الأداء بشكل مباشر، مما يتيح فرصة لدراسك لسد هذه الفجوة.
- هناك تفاوت في الأدوات والمنهجيات، مما يعطيك مرونة في اختيار المنهج المناسب وتطوير أدوات القياس بناءً على ملاحظات هذه الدراسات.

الفصل الثاني: الانتماء التنظيمي

تمهيد:

1. مفهوم الانتماء التنظيمي
2. دوافع الانتماء للمنظمة
3. أهمية الانتماء التنظيمي
4. نظريات الانتماء التنظيمي
- 5- أبعاد الانتماء التنظيمي
- 6- مميزات الانتماء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يُعد الانتماء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم النفس التنظيمي والسلوك المؤسسي، وقد حاز اهتماماً متزايداً في العقود الأخيرة، لما له من دور بالغ الأهمية في تفسير سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، وتحفيزهم نحو الأداء الفعّال والمستدام. فالشعور بالانتماء لا يُعد مجرد علاقة رسمية تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، بل هو حالة وجدانية تتبع من شعور الموظف بالارتباط النفسي والمعنوي بالمؤسسة، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها.

يُعالج هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم الانتماء التنظيمي من خلال توضيح دوافعه، أهميته، النظريات المفسّرة له، أبعاده الأساسية، إلى جانب عرض أبرز مميزاته وتأثيراته داخل البيئة التنظيمية، لاسيما في المؤسسات التربوية.

1- مفهوم الانتماء التنظيمي

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي *organizational commitment* ، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

وهذا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

(السيد كردي، ص 78)

وبالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية، (با صديق، 2020)

ويرى كل من هيربرت سايمون . H. Simon . و. جيمس مارش J. March أن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب، وحوافز، ورواتب سنوية

إن الانتماء التنظيمي ربما يتمثل في تلك العلاقة الرسمية التي تربط الفرد بالمؤسسة تحكمها مجموعة من القوانين التي توجب على العامل القيام بالمهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى علاقة وجدانية تتمثل في تقديم العامل عملا ذو نوعية وتوظيف كل طاقته للعمل ومساعدة الزملاء وبذل أكبر جهد ممكن أثناء العمل والحفاظ على استمرارية تلك العلاقة الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل إثبات ولاءه لها. وفي المقابل يحصل العامل على امتيازات مادية ومعنوية بمعنى دور المؤسسة اتجاه العامل، كتقديم أجر مناسب ومعاملته بالتساوي مع باقي العمال وتوفير ظروف العمل مناسبة. بصفة أخرى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الفرد الأساسية وتوفير فرص له للتقدم في مجال العمل.

إن انتماء العامل إلى المؤسسة موجه بعنصرين أساسيين العنصر الأول: يتعلق بالعامل نفسه وحاجاته ورغباته من أجل تحقيق وتقدير الذات وتنمية قدراته العنصر الثاني: يتمثل في العوامل الخارجية المحيطة بالعامل والتي تتعلق بالمؤسسة وسياساتها وأهدافها وطرق تحفيز العمال وظروف العمل وما توفره المؤسسة من فرص وإدراك العامل لذلك.

يتم التعبير عن الشعور بالانتماء من خلال نماذج سلوكية معينة لها علاقة إما بالمؤسسة كالمساهمة التنظيمية مثلا، أو لها علاقة بعمله كالاتزام التنظيمي أولها علاقة مع زملائه

من خلال الاندماج التنظيمي وحتى العلاقة مع سياسة المؤسسة ونظامها من خلال سلوك الامتثال للقوانين واللوائح.

2. دوافع الانتماء للمنظمة:

يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

(الشماع وخيضر، ص ص 34-35)

الدوافع الذاتية للانتماء : تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين هذه المؤسسات التي من بينها نقابات العمال والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية، من خلال التفاعل أو المعنوية، من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المؤسسات.

ب الدوافع الاجتماعية للانتماء : ينبثق بناء بعض المؤسسات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها.

3. أهمية الانتماء التنظيمي:

يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمؤسسة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية:

- إن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي مؤسسة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصا ترك العمل، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المؤسسة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- أن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

- هو أن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

أما عن إن عاملي الأمن والانتماء سجلا أكبر قيمة للمؤشر في دراسة ميدانية قام بها بعض الباحثين في مؤسسات جزائرية، وهذا ما يفسر أن كلا العاملين لهما دور كبير في تحفيز العمال في الجزائر أما عامل الانتماء فيعكس حاجة العمال إلى إقامة علاقات طيبة مع الإدارة حيث يعملون هذا مع كون أنهم يعملون في نفس المكان يجعلهم يقتسمون نفس الأهداف التي تبرز في شكل حاجات أولوية.

وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم من بينها:

(الجراح وأبو دوله 2015، ص 62)

إن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها إن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه -إن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد للأفراد هدفا لهم في الحياة.

4. نظريات الانتماء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الانتماء التنظيمي، لكن لا توجد نظرية واحدة يمكن القول أنها قد أحاطت كلية بهذه الظاهرة، ومن هنا تأتي أهمية عرض النظريات المختلفة على النحو التالي: (بجراح، 2008-2009، ص ص 57-61)

4-1 نظرية إيتزيوني

تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي تابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى

المنظمة، وهذا الانتماء حسب إيتزيوني يمكن أن يتخذ أشكالاً ثلاثة تقابلها ثلاث أنواع من السلطة وثلاث أنماط من التنظيمات وهي:

أ الانتماء الأخلاقي (المعنوي): وهو يمثل الانتماء الحقيقي الذي يشعر به الفرد نحو منظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها مما يجعله يمتثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير. و يقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على الإقناع والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الأفراد بإرادتهم كالنوادي ودور العبادة.

ب الإنتماء الآلي: وهو الانتماء الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة وهو يتحدد بمدى تلبية المنظمة الحاجيات الفرد حتى يحقق إخلاصه لها وتفانيه من أجل تجسيد أهدافها، فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، تجدها في التنظيمات التفعيلية التي تكون فيها السلطة قائمة على تقديم المكافآت مقابل الانتماء.

ج الإنتماء الإغترابي: وهو يعكس ارتباطاً سلبياً بين المنظمة والفرد، كون هذا الأخير يخضع لسلطة قهرية تفرض عليه العضوية بالقوة في هذا النوع من التنظيمات التي يتعرض بداخلها للتهديد والعقاب الفيزيقي، كما هو الحال في السجون ومستشفيات المجانين. ويرى إيتزيوني أن الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة (السلطة) هو الذي يحدد في النهاية فعالية التنظيم وكفاءته وأن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في تنظيمات مختلفة.

4-2 نظرية ستيرز:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معاً كمدخلات، لتكون لدى الفرد ميلاً للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه القيم والأهداف، كما يرغب في بذل جهد أكبر لصالحها، فتنشأ عن ذلك رغبة قوية لدى الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل به وتخفض نسبة تغيبه عن العمل ويزيد اهتمامه به،

وهكذا يتحقق الانتماء لديه، وقد بين ستيرز في نظريته العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي والسلوكات الناتجة عنها وهي كالتالي:

- الخصائص الشخصية
- الحاجة للإنجاز، المستوى التعليمي، العمر، تحديد الدورة
- خصائص العمل.
- الرضا عن العمل
- التحدي في العمل
- فرصة للتفاعلات الاجتماعية
- التغذية الاسترجاعية
- خبرات العمل
- طبيعة نوعية خبرات العمل
- اتجاهات العاملين نحو التنظيم
- أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم
- **الولاء التنظيمي** : أي الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل، الميل للتبرع طواعية لتحقيق أهداف التنظيم الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.

ستبرز وزملاؤه قسموا الانتماء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين:

أ الاتجاه التبادلي: يعتبر هذا المدخل أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي يكونها، وبموجب ذلك فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي تهربرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة

تكون يقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته وتوقعه، فتوقع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة

فيها وانتماؤهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

ب الاتجاه النفسي: ويعتمد هذه الاتجاه على المفهوم الذي قدمه بورتر وسميت حيث أن الانتماء بالنسبة لهما يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر وهي :

قبول الفرد لقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها.

بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم

ويعتبر هذا الاتجاه أن الانتماء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطا راندا وتوجها إيجابيا وجهنا متميزا يبذله كل واحد منهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو أشمل من الاتجاه التبادلي إذ أنه يغطي أبعادا أكثر شمولية.

4-2 نظرية إلين وماير أو المدخل المشترك

ويجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي، حيث يميز بين ثلاثة عناصر للانتماء على النحو التالي:

أ- الانتماء الاستمراري: ويعكس ميل الأفراد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا دور الانتماء التنظيمي تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي، ويكون تقييم الفرد لبقائه في التنظيم قائما على أساس الخبرة الوظيفية والتقدم في السن، فيتفق هذا التعرف مع الاتجاه التبادلي.

ب الانتماء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها. ويتأثر الانتماء العاطفي بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من

استقلالية وتنوع للمهارات وأيضاً بدرجة إحساس الموظف بأن التنظيم الذي يعمل به يسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما أن الجو السائد بالمنظمة من تعاون وتضامن واحترام له تأثير كبير في تقوية الانتماء التنظيمي.

ج الإنتماء المعياري: والذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها، وتتبع هذه القيم من مصدرين هما:

المصدر الأول : القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية.
المصدر الثاني : القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالتنظيم.

5- أبعاد الانتماء التنظيمي

لقد بين تارتر وهوي (1989) Hoy & Tarter أن هناك عدداً من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة انتماء المعلم وولائه للمؤسسة التعليمية وهذه الأبعاد: أنت هنا عليك بتغيير الأمثلة لتجعلها تنصب في المؤسسة.

سلوك الدعم:

يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمدرسة مثل المعلم، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما وأن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تعتبر من صلب مهام التعليم والتعلم، وتساهم في زيادة انتماء العامل لمكان عمله، وفي هذا السياق أشار ريس (1989) Reyes إلى ضرورة تحمل الموظفين مسؤولية أعمالهم لتعزيز انتمائهم للعمل، مما يجعلهم يعتقدون أن إنجازهم منسوب مباشرة إلى جهودهم التي قاموا بها، والأعمال التي تعطي للموظفين استقلالاً وحرية تتطلب منهم أن يصدروا أحكاماً ويختاروا من العمل ما يشاءوا، وعندما يفعلون ذلك ينظرون إلى أنفسهم على أنهم السبب وراء إنجازهم.

أما فردمان 1991 Milton Friedman (فيرى أن سياسة المؤسسة التي تعامل الموظفين كمهنيين يمكن الاعتماد عليهم، لأنها تؤدي إلى مستوى أقل من النفور من المهنة، وتشعر المعلمين أن المشاكل في التعليم تستحق الفهم، وإيجاد الحل الملائم وليس اللوم والتوبيخ. سلوك التوجيه والتحويل :

وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كذب، وعلى قدرته على تخويلهم القيام بالمهام مع بقاءه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، وقد بين وود وجانتزي (Jantzi et Wood 1994) (أنه لكي يكون هناك دافع للعمل، يجب أن يكون لدى المعلمين معرفة بنجاح جهودهم، ودون معرفة مدى نجاح العمل، فلن يكون سبب لأن يهنئ المرء نفسه، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين :

هو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع المعلمين، ويكون زميلاً لهم، ويبدى اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع المعلمين، وقد بين وود وجانتزي (بأن المدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها المعلمين على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، كذلك تحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير المعلم، مثل إبلاغ المعلمين عن فرص النمو المهني والاعتراف بإنجازات المعلمين وعزوها لهم، والمساعدة في حل مشاكل المعلمين، وقد وضحروز نهولتز (Rozenholtz1990) إلى أن فشل المديرين في مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم غالباً ما تعتبر من مصادر الملل النفسي، وندم المعلم على اختيار المهنة.

سلوك الدعم وعدم السيطرة

يستطيع المعلم في المؤسسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر المعلمون

بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفًا تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة موظفيها .

6- مميزات الانتماء التنظيمي :

يعتبر ماودي وستيرز (Steers & Mowday 1979) الانتماء التنظيمي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه لأنه جزء من مؤسسة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمها، وقد بينا أن الانتماء يتميز بوجود ثلاثة عوامل هي : (1) إيمان قوي وقبول أهداف وقيم المؤسسة (2) رغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة، (3) رغبة قوية للاحتفاظ بعضويته في المؤسسة.

تأثير الانتماء على معنوية العاملين يقصد بالمعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، وبمعنى آخر فإن المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر، الاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فكما أن الصحة العامة تشير إلى الحالة الجسمية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له.

أما الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة فيمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه أهداف المؤسسة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس (Intangible) لا ينكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة (Bon moral) تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وامتثالهم الطوعي للتعليمات واللوائح، والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المشروع، والانتماء للمشروع وقيادته والإشادة به في المجتمع الخارجي، والشعور بالفخر للانتماء للمشروع، وبهذا من البديهي أن ينعكس ذلك كله على الأفراد وعلى انتمائهم،

فمن هنا ونتيجة لذلك يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء عندهم. فازدياد الانتماء ينشر الاستقرار داخل المؤسسة، كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة، مثل الإضرابات والاضطرابات والسرقات والتخريب، ويجعل من اللامبالاة شعارا لدى الأفراد في عملهم، تأثير الانتماء على تسرب العاملين تعتبر ظاهرة تسرب الأفراد من منظماتهم ظاهرة خطيرة على التنظيم، وتعرف ظاهرة التسرب الوظيفي بأنها توقف الفرد عن عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها ويتقاضى منها تعويضا نقديا عن عمله فيها". ولهذه الظاهرة نتائج سلبية كثيرة كما يراها موبلي، تتمثل في الآتي:

- التكاليف المرتفعة إن هذه الظاهرة تتسبب في زيادة التكاليف مثل تكلفة الإعلان والتدريب والإعداد والاختيار وغيرها من المصاريف الباهظة التكلفة ..

- تعطيل الأداء ويتعطل الأداء من ناحيتين هما: (أ) أن الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم لأعمالهم، (ب) أما الثاني فينتج عن الكلفة أثناء شغور الوظيفة وما ينتج عن ذلك من كلفة وتعطيل في العمل أثناء القيام في البحث عن البديل.

- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات تمتاز المنظمات بما يوجد لديها من أنماط اجتماعية وأنماط الاتصالات الرسمية، وإذا كان التاركيين لعلمهم من عاملين مشاركين وذوي قيمة أو كانوا من جماعة عمل متماسكة، فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على بقية أعضاء التنظيم بشكل يتجاوز زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء إلى التأثير بشكل مباشر وخطير على تماسك الجماعة وتكاملها، ويعمل على إعاقة تعزيز ذلك التماسك فيضعف الانتماء لدى العاملين.

- انخفاض المعنويات فعندما يرى أعضاء التنظيم أن الكثير من زملائهم يتركون التنظيم والعمل فيه، تضعف الروابط لديهم ويدخل الإحباط إلى داخلهم وتضعف روحهم المعنوية

فتمت خفض نسبة انجازهم مما يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة من هنا نجد أن الانتماء التنظيمي هو من أهم العوامل التي لا تؤدي إلى تسرب الفرد أو بقاءه داخل مؤسسته الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي لدى الموظفين لقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي كدراسة عورتاني (2003) والظاهر (1998) إلى عدد من الحاجات التي تساعد على زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه الحاجات

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم (فكما أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة المعنويات العاملين والتي تنصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الانتماء والولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال هذا الفصل أن الانتماء التنظيمي ليس مجرد شعور عابر، بل هو مفهوم مركب يتأثر بعدة عوامل تنظيمية ونفسية، وله تأثير مباشر على سلوك العاملين داخل المنظمة وعلى مستوى أدائهم. ويُعد هذا المفهوم حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية قوية، تقوم على الثقة، والتعاون، والولاء المتبادل. ومن خلال فهم أبعاده ودوافعه ونظرياته، يمكن للإدارات أن تضع استراتيجيات فعالة لتعزيز هذا الانتماء بما يضمن بيئة عمل منتجة ومستقرة ومشجعة على العطاء.

تمهيد

1. تعريف الأداء الوظيفي

2. مكونات الأداء الوظيفي

3. أبعاد الأداء الوظيفي

4 . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

5. نظريات الأداء الوظيفي

6. تقييم الأداء الوظيفي

7. طرق تقييم الأداء الوظيفي

8. آليات تطوير الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الأداء الوظيفي المؤسسي الأفراد يعتمد بصورة أساسية على العلاقات الانسانية بينهم ومدى توافقهم مع بعضهم البعض ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتبارها هو لمحدد لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ستناول في هذا الفصل مفهومه وأهم نظرياته وكيفية تقييمه وتطوره

1. تعريف الأداء الوظيفي

يعبر عن الأداء بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الادارات تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة اليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصصة السوقية. (الهاجري، 2011 ص 34)

فيعرف في الأداء حسب Nicalas F.N انه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك (حسينة، 2012، ص 26).

أما Angéliser فعرف الأداء بانه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية. (حسينة، 2012، ص 26) وعرفه Farinelli.M: انه يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح (الهاجري، 2011 ص 34) هو نشاط يؤدي الى النوم كصيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين

(منير ، 2019، ص 788)

ويرى نظمي وآخرون أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى الأداء للموارد البشرية يجب أن يكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من أجل النهوض نحو الأفضل.

كما يعرف أيضا الأداء الوظيفي بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية، باستخدام المورد بكفاءة وفعالية لدى في الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم (قسوم، 2019، ص 45)

2. مكونات الأداء الوظيفي

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على أنهما اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

الفعالية : effectiveness وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات .

وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعالية بمثابة الارباح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك . كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات، أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر. (قسوم، 2019، ص 46)

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة. (قسوم، 2019، ص 48)

- **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك. (الكوخي، 2015، ص 30)
- **الرغبة:** أي توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. ((جميل، 2015 ، ص 82)
- واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالآتي:
- **الانشطة التي تتغير مع الزمن:** حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في اخر عن مهمته الاخرى خلال السنة.
- **الانشطة التي تتغير بتفاوت العمال:** هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.
- **الانشطة التي تتغير بتغير الظروف:** هي نتيجة لطبيعة الحركة التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الانتاج والقيام بأنشطة اخرى لمنع التوقف. (زقاو والولهي، 2018، ص 49)

3. أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن التمييز بين الابعاد المختلفة للأداء الوظيفي كما يلي:

الأداء الاقتصادي: تتمثل ادوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة النسب المالية انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعادله..

الأداء الإداري: حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات لتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات البرمجة الخطية.

الأداء الاجتماعي: ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات في مختلف الميادين والاستثمارات والبحوث، من جانب وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي وثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بنا من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

الأداء البيئي: وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية والسلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

الأداء الاستراتيجي: ويرتبط الأداء الاستراتيجي وفقا " لبتروواتمان " بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها

من احترام مبادئ الحسن السليم الأداء التنفسي (حسينة، 2012، ص 41)

الأداء التنافسي: لقد اضاف "بوتو" الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما اذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموذج ثلاث مستويات من الاجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.

- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزات القوة لقطاع معين.

-بناء القواعد الجديدة التي توقع التغيرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة اسرع من المنافس

4 . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

بالنسبة للعوامل المؤثرة فهي عديدة وتكون خارج نطاق سيطرة العامل والتي ويمكن ان تؤثر على مستوى ادائه وبالرغم من ان بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار بالرغم من أن الا أنها موجودة (بو العيش، 2014، ص 30)

العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وهي تلك العوامل التي عن التفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة.

العوامل التقنية: وهي مختلف القوى المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة:

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال (غضبان، 2018، ص 21)

العوامل غير الخاضعة للتحكم المؤسسة:

تتمثل في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فهي بذلك تنتمي الى المحيط. الخارجي

❖ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

❖ التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.

❖ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة

المعلومات. تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

❖ نوعية المنتج، شكله، ومدى مناسبة التغليف له.

❖ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

❖ نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.

العوامل البشرية: وهي مختلف القوى المتغيرات التي على استخدام المورد البشري في المؤسسة.

• التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

• نظامي المكافآت والحوافز.

• نوعية المعلومات.

• مستوى تأهيل الفرد.

• التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشتغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين (غضبان، 2018، ص 24)

العوامل المتعلقة بالعامل: وهي ثلاث عوامل أساسية التعليم، التدريب، والخبرات.

التعليم: ويمثل تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والاكاديمية المختلفة.

وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد بين مهام عمله كلما زاد ادراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب. (هروم، 2018، ص 34)

التدريب: يعرف التدريب على أنه "جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجيهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية.

وارشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول. ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة اثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

الخبرات: ان للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات المعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم، اذ انه كلما كان للفرد خبرة في ميدان ما كلما انعكس ذلك على أدائه الوظيفي

(هروم، 2018، ص 34)

العوامل الاجتماعية والثقافية: يرى Koontz O'donnel " ان العوامل الاجتماعية هي تلك المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجموعا ما " (غضبان، 2018، ص 28)

ما تبرز أساسا في المستوى المعيشي للعامل بحيث عندما يكون هذا الاخير ميسورا ومتاحا بشكل جيد كلما انعكس ذلك بالإيجاب على أدائه وبالتالي على المؤسسة والعكس صحيح

الإضافة الى تضافر عوامل اخرى على أداء العامل بالمستوى الثقافي والعادات والتقاليد.

(حمدي ، 2015، ص81.)

في حين يرى G. Bressy أن العوامل الثقافية تتضمن نماذج الحياة والقيم الاخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة.

العوامل التكنولوجية: والتي نذكر منها المعارف العلمية والابداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع....الخ

تمثل أيضا عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها.

5. نظريات الأداء الوظيفي

ان تتبع الاتجاهات النظرية يوضح ان الأداء الوظيفي أو الأداء بصفة عامة كان أهم ما شغل بال رواد الفكر الاداري والتنظيمي، حيث اهتم به كثيرا وبكيفية تحسينه وزيادته كل حسب اتجاهه هو تصوره ومنهجه سواء رواد الاتجاه الكلاسيكي أو الحديث أو المعاصر في الفكر الاداري أو التنظيمي ولقد تناولنا الاتجاهات النظرية نظرا لاختلاف الإهتمامات الخاصة بتحسين الإنتاجية والأداء لدى الرواد حيث ان كل رائد اهتم بالجوانب المادية بشق كالأجر والآلات والمعدات والتقنيات ومنهم من اهتم بالجوانب الادارية والتسيير وطبيعة القيادة، وهي كلها تفيد الدراسة لإثبات العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر ادارية ومادية (زقاو، 2016، ص33)

ومن أهم الرواد اللي ساهموا بأفكارهم في هذا المجال:

ادم سميث **A.Smeth** : حيث ساهم هذا العالم الإنجليزي في علاج أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الانتاجية على رفع مستوى الأداء لدى العامل وتوصل الى ان تخصيص كل عامل لأداء عمل ما يجعله يلم بكل جوانبه الى نتائج مرضية وكفاءة في الادعاء وجود في الانتاج.

فريدريك تايلور 1856-1975 Feederick Taylor نظريته الادارة العلمية وهي اقدم النظريات التي اعتمدت على رصد الظواهر الادارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحدث في أداء العاملين (ميهوبي، 2017، ص 49)

حيث بان العاملين لا يمكن برمجتهم بأداء فعال في المؤسسات الصناعية، وذلك بدراسة للحركة والزمن في العمل حتى يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الانتاجية وتحديد افضل الطرق لزيادة الأداء الوظيفي وتوصله الى ضرورة التنظيم الاداري والاشراف المركزي وتحديد المهمات بدقة وتدريب العاملين وتقسيم الواجبات والاختيار العلمي للأفراد حسب طبيعة الوظائف وتحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد.

هنري فايول Henri Fayol ونظريته التقسيمات الادارية حيث ركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة في تحسين الانتاج لدى العاملين فهو مكمل الاتجاه تايلور رغم بعض الاختلافات معه، حيث يرى هنري ان تقسيم العملية الانتاجية الى مكونات ووظائف يسهل كثيرا عملية الانتاج والأداء على اساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.

حينما يركز الرواد على عمليات الانتاج وتحسينها فانهم بذلك يركزون على أداء العمال من حيث كفاءته وطريقته ووسائل وظروف العمل المادية والمعنوية وكيفية تحسينه، والاختلاف كما سبق وذكرنا يكمن في الاتجاهات والتصورات لدى كل رائد من رواد الفكر التنظيمي والاداري. (ميهوبي، 2017، ص 49)

التون مايو 1880/1949 George Elton Mayo

نظريته العلاقات الانسانية قدم هذا العالم الامريكي انتقادات للاتجاهات الادارية العلمية خاصة بعد ان شعر اصحاب الاعمال بان مبادئ الادارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية للعمال اصبحت المؤسسات عاجزة عن المحافظة على مستوى الادارة والانتاج واكتشف "التون مايو" ان العوامل المادية ليست بالضرورة وحدها العامل هو الاساس المؤثر في انخفاض وارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين ويعتبر ذلك اهمالا للجوانب الانسانية للأداء والعمليات الإنتاجية.

دراسات وتجارب "التون مايو" وزملائه حول السلوك الاداري للعاملين في واحد من اكبر المصانع في مدينة شيكاغو مصنع هاوثرن" اكتشفت ان اثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم افكارهم واحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية للمؤسسات وتحسين الأداء والانتاج.

والنتيجة التي خرج بها "مايو" كانت المؤسسة عملية اجتماعية اكثر من كونها عملية ميكانيكية وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية غير الرسمية بين جماعات العمال، فتلبية حاجاتهم تصبح محور ادائهم وسلوكهم دون الاضرار بجوانب السلوك الرسمي للمؤسسة. (ميهوبي، 2017، ص 51)

6. تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الادارة العليا والانتها

بالموظفين في اقسام وحدات الانتاج، لكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج (اللبي، 2015، ص 16)

بأنه عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف من ذلك ان عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الأداء. (زياد، 2003، ص 324)

ويمكن تعيين تقييم الأداء بأنه عملية اصدار حكم من أداء وسلوك العاملين في العمل تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم الى عمل اخر، أو فصلهم أو خارجها أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

كما ان تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهداف هذه ابرزها:

➤ يزود تقييم الأداء متخذي القرار في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض.

➤ سيساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى انجازهم الشخصي.

➤ يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين بشكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها. . (زياد، 2003، ص 324)

➤ يسهم تقييم في اقتراح الانسان المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح امكانية ترقيتهم وتولي

مناصب القيادية اعلي يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة معينة واقتراح حل الموارد البشرية محلها (درة، 2008، ص 259) وتكمن أهمية عملية تقييم الأداء في:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحسين الأداء وتطويره وتقييم المشرفين والمديرين.
- اكتشاف الاحتياجات التدريبية.
- وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت.
- انجاز عمليات النقل والترقية ومعرفة معوقات ومشاكل العمل.

كم من الجدير ذكره أنه هناك العديد من لقياس الأداء فتقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي:

7. طرق تقييم الأداء الوظيفي :

1-7 الطرق التقليدية:

طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد انه يمثل مستوى

أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب من لناعية الموضوعية واستنادها للتقدير الشخصي. (درة، 2008، ص 261)

طريقة التوزيع الاجباري: ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة الاتية بالنسبة التالية: (فليه، 2015، ص 10)

➤ 10 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة جدا.

➤ 20 % من المجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة.

➤ 40 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات متوسطة.

➤ 20 % من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات قليلة

➤ 10 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم القدرات بدرجات قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

طريقة الترتيب العام: وتتمثل بهذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للأداء، وليس بناء يعطي على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة واحد فاعلية العمل الكلي لكل المرؤوسين حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) ككل ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة. (فليه، 2015، ص 12)

طريقة المقارنة بين العاملين: تتشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة الأزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل من الأفراد الباحثين وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة.

7-2 الطرق الحديثة:

طريقة الاختيار الإجباري: وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل عادة ما تكون العبارات ثنائية عن نواحي ايجابية وسلبية ويختار القائم لعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى انها تنطبق على أداء الفرد، تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بالصعوبات من أهمها

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم لعبارات المستخدمة كمعيار الأداء علماء.
- أن العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

طريقة الاحداث الحرجة: وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء فرد قد يكون بعضها ايجابيا والبعض الآخر سلبيًا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد (عبد الباقي، 2002، ص

(387)

➤ **طريقة التقييم المشتركة:** والتي تقوم على اساس قيام كل فرد من جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك

فان تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة الخصائص التالية:
اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

➤ تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

➤ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

➤ رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

طريقة الأداء باستخدام اسلوب الادارة بالأهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الادارة بالأهداف فيتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي. (فلييه، 2015، ص 27)

ويعتبر مدخل للإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والادارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة، في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل.

ولا يخفى علينا ان لهذه العملية افراد المنظمة يقومون بها الا وهم المشرف والرئيس، التقييم عن طريق الزملاء التقييم الذاتي، التقييم عن طريق المرؤوسين، أو عن طريق التقييم بواسطة العملاء، وهذا التقييم لا يكون إلا عن طريق مراحل ألا وهي:

تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

تقييم الأداء: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الاعمال.

التغذية العكسية: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات الحالية للعاملين وترقيتهم.

اتخاذ القرارات الادارية: حيث تقوم الادارة العليا بترقية أو نقل العمل بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغنى عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن ان تقوم بتدريسهم وتنمية قدراتهم.

وضع خطط لأداء: وتتمثل في وضع سياسات واجراءات تنظيمية من شأنها ان تطور الأداء الوظيفي وتشجيعهم بذل مجهود أكبر. (فرحي، 2017، ص 50)

وكأي عملية فهي لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه اثناء القيام بتقييم الأداء ومن اهمها وابرزها: (مرسى، 2006، ص 455)

- تأثير الهالة فهناك الكثير من المشرفين الذين يعملون يميلون لإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل.
- الميل للتساهل أو التشديد.
- الاتجاه الوسط في التقدير

8. اليات تطوير الأداء الوظيفي

إن من أهم أهداف عملية تقييم الأداء وإدارته هي كيفية تطويره وتحسينه فتكون بثلاثة مراحل وهي:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، ثم تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول، ثم الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين. ((بلكعيات، 2013 ص 55.))

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: كلما سعت الادارة الى معرفة الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء كلما ساعد ذلك على تطوير الطرق للتقويم الأداء.

تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها كالتعاون بين الادارة والعاملين من جهة الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة اخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين ادائهم وازالة مشكلات الأداء.

الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي: (عبيدي ، بن الطيرش، 2015، ص 37)

➤ **تحسين الموظف:** بالتركيز على مواطن القوة واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف.

➤ **التركيز على ما يرغب به الفرد وبين ما يؤديه.**

➤ **الربط بين الأهداف الشخصية وبين العمل.**

➤ **تحسين الوظيفة:** ان التغيير في مهام الوظيفة يعطي فرص كبيرة لتحسين الأداء .
وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى
المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي
لفترة من الزمن للتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

(عبيدي ، بن الطيرش، 2015، ص 40)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل توصلنا الى الاتي:

الأداء الوظيفي هو عبارة عن انجاز أهداف تكون محددة من طرف المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق استراتيجياتها بالشكل المرغوب فيه.

اتضح لنا من خلال مكوناته أن هناك مجموعة من النقاط التي تحدد لنا أداء الفرد الجيد مثل مدى كفاءته فعليته قدرة ومدى رغبته في العمل.

تبين لنا ايضا أن هناك طرق عديدة للتقييم أداء العاملين فتقسم الى طرق تقليدية وأخرى حديثة تختلف باختلاف المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تطوير أداء موظفيها.

الفصل الرابع

اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. حدود الدراسة
4. أدوات الدراسة
5. الاساليب الاحصائية

تمهيد:

إن لأي دراسة علمية كانت مجموعة من الإجراءات الواجب اتباعها بحيث لا يمكن الوصول إلى نتائج ذات مصداقية علمية، إلا باتباع إجراءات منهجية مضبوطة ومدروسة بدقة، وخطوات علمية صحيحة تتفق مع مقتضيات التحرير العلمي، فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث للمتغيرات المدروسة، ما هي إلا وسائل تساعد الباحث للوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وهذا ما نحاول مراعاته من خلال هذه الدراسة، فقد حرص الباحث على إتباع خطوات منهجية صحيحة، مع تتبع إجراءات منظمة ومتسلسلة، لإخراج الدراسة في أسنى شكل ومضمون ممكن.

1. حدود الدراسة

الحدود المكانية: كانت الدراسة بابتدائيات بمدينة الاغواط

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في 2025 للموسم الدراسي الثاني من مارس الى غاية افريل 2025.

3. خصائص عينة الدراسة

الجدول(01): يوضح خصائص العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	16	63.3%
أنثى	34	36.7%
المجموع	50	%100

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يتناول مؤشر الجنس نجد أن نسبة أفراد العينة من الاناث اكثر من نسبة أفراد العينة من الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة 63.3% ، وتمثل الثانية نسبة 36.7% من إجمالي أفراد العينة.

الجدول(02): يوضح خصائص العينة حسب الاقدمية

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	24	48%
5 سنوات إلى 10 سنوات	10	20%
أكثر من 10 سنوات	16	32%
المجموع	50	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن العينة المختارة اشتملت على مختلف فترات الأقدمية، حيث تفاوتت مدة الأقدمية بين الاساتذة على ثلاث فئات رئيسية، حيث مثلت الفئة (اقل من 5 سنوات) الفئة الأولى، بأعلى نسبة 48% من أفراد العينة، تليها نسبة 16% لفئة (اكثر من 10 سنوات) من أفراد العينة. ثم نسبة 10 % لفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)

3. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات حول موضوع الدراسة وتمثلت في:
 الاستبيان الخاص بالأداء الوظيفي: وعدد عباراته 20 لصاحبه (Mowday, R. T. -
 Steers, R. M

الاستبيان الخاص بانتفاء التنظيمي: وعدد عباراته 15 لصاحبه (Porter, L. W.,
 1979)

4. الخصائص السيكمترية

أولاً - الخصائص السيكمترية لمقياس الأداء الوظيفي

1- حساب الصدق الترميزي لمقياس الأداء الوظيفي : تم حساب الصدق عن طريق الاعتماد على الصدق التمييزي (عن طريق المقارنة الطرفية) بين الذين تحصلوا على الدرجات العليا (الثلث الأعلى) والذين تحصلوا على الدرجات المنخفضة (الثلث الأدنى) في المقياس، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين متوسطي المجموعتين بتطبيق اختبار " ت " ونتائج الجدول تمثل ذلك.

جدول رقم (03): يمثل قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لمقياس الأداء الوظيفي

المؤشرات المتغير	العينة "ن"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	Sig
الدرجات الدنيا	05	66	0.02	08	102.01	.000 1
الدرجات العليا	05	87.2	0.41			

تعليق: من خلال الجدول أعلاه عند المقارنة الطرفين بين الفئات العليا والفئات الدنيا وجدنا المتوسط الحسابي 66 للفئة الدنيا و 87.2 للفئة العليا واختبار ت 102.01 عند درجة الحرية 08 ومستوى دلالة 0.001 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01 مما يعني أن المقياس قادر على قياس المتغيرات التي وضع من أجلها.

2-حساب الثبات لمقياس الأداء الوظيفي

يوضح الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرومباخ لمقياس الأداء الوظيفي

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	الأداء الوظيفي	20	0.838

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " أكبر من (0,7) ، ومنه فائدة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس الظاهرة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المبحوثين، وبالتالي إمكانية تطبيق الاداة.

ثانيا : الخصائص السيكمترية لمقياس الانتماء التنظيمي

1-حساب الصدق الترميزي لمقياس الانتماء التنظيمي

الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية بين الذين تحصلوا على الدرجات العليا (الثالث الأعلى) والذين تحصلوا على الدرجات المنخفضة (الثالث الأدنى) في المقياس، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين متوسطي المجموعتين بتطبيق اختبار " ت " ونتائج الجدول تمثل ذلك

جدول رقم (5): يمثل قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لمقياس الانتماء التنظيمي

المؤشرات المتغير	العينة "ن"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	Sig
الدرجات الدنيا	05	48.4	1.61	08	4.09	0.000
الدرجات العليا	05	54	1.32			

من خلال الجدول أعلاه عند المقارنة الطرفين بين الفئات العليا والفئات الدنيا وجدنا المتوسط الحسابي 48.4 للفئة الدنيا و 54 للفئة العليا واختبار ت 4.09 عند درجة الحرية 08 أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 والمقياس قادر على قياس المتغيرات التي وضع من أجله

2- حساب الثبات لمقياس الانتماء التنظيمي

الجدول رقم (06): اختبار ألفا كرومباخ لمقياس الانتماء التنظيمي

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	الانتماء التنظيمي	15	0.53

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " أكبر من (0,5) ، ومنه فأداة القياس تتمتع بثبات مقبول فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس الظاهرة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المبحوثين، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

5. الاساليب الاحصائية :

قمنا بالاستعادة بالوسائل الإحصائية التالية :

برنامج spss22 ، التكرارات ، النسب المئوية ، معامل الثبات ألفا كرونباخ .المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري.

-التكرارات والنسب المئوية

قانون حساب النسب المئوية

$$100 * X / N$$

معامل الثبات (كرونباخ ألفا) : وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة.

ويفيدنا في معرفة مدى البعد والقرب بين مفردات متغيرات الدراسة عند المتوسط الحسابي لكل منها ، كما يمكننا من معرفة توزيع أفراد العينة ومدى انسجامها .

اختبارات :

هو أكثر الحالات استخداما والتي يتم فيها المقارنة بين متوسطي مجموعتين مختلفتين أو لنفس المجموعة وفي دراستنا الحالية استخدمنا اختبارت (T test) لقياس الجنسين (الذكور والإناث)

الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية خامسة
- 6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية سادسة

تمهيد

يعتبر هذا الفصل من أهم المراحل في دراستنا إذ من خلاله يتم تفسير ومناقشة النتائج التي تم جمعها عن طريق أفراد العينة الممثلة للبحث كما انه من خلاله نستطيع إعطاء رؤية وقراءة تفسيرية وتحليله للنتائج الرقمية التي تم استخراجها إحصائيا ومن ثم تفسيرها وهو ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة وكذا ما تم استخلاصه في معالجة ظاهرة المرونة النفسية و الاتزان الانفعالي

1- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: مستوى الاداء الوظيفي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة

الاعواط مرتفع

جدول رقم (07) يوضح نتائج الفرض الثاني قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات

المعيارية لاستجابات عينة الدراسة

الاداء الوظيفي	متوسط الفرضي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	T	مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	50	0.877	34.08	15.92	24.80	0.007	49	0.01

بعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاداء الوظيفي ومقارنته بالمتوسط

الفرضي تبين ان متوسط درجات افراد مجتمع البحث في الاداء الوظيفي بلغ (34.08)

درجة وانحراف معياري قدره (0.877) درجة وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي

المتحقق (المحسوب) والمتوسط الفرضي البالغ (50) درجة حيث ان الفرق بين المتوسطين

بلغ (15.92) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة يبين ان الفرق دال احصائيا

بين كلا الوسطين المحسوب والفرضي وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (24.80)

وهي دالة احصائيا والقيمة الاحتمالية (0.007) وهي اقل من مستوى دلالة 0.01 وهذا

يعني ان الاداء الوظيفي كان منخفض وهو ما دلت عليه قيمة المتوسط الفرضي 50 اكبر

من المتوسط الحسابي 34.08 وهي لصالح متوسط الفرضي

ومنه لم تتحقق الفرضية

وتعكس هذه النتيجة جملة من المؤشرات السوسولوجية والمهنية التي قد تؤثر على

مستوى أداء الأساتذة في هذا السياق، مثل الضغوط المهنية، نقص التحفيز، وضعف

التكوين البيداغوجي المستمر، وكذا غياب الاستقرار المهني والنفسي داخل المؤسسة

التعليمية. كما يمكن أن يُعزى هذا التراجع في الأداء إلى البيئة المدرسية التي قد تعاني من قلة الإمكانيات، أو إلى الأعباء الإدارية والتربوية الملقة على عاتق المعلمين دون مقابل مادي أو معنوي محفز.

عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: التذكير بالفرضية: مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط مرتفع وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثان بعرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

جدول رقم (08) يوضح نتائج الفرض الثاني قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة

الانتماء التنظيمي	متوسط الفرضي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	T	مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	22.5	1.52	18.047	4.46	83.66	0.007	49	0.05

بعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الانتماء التنظيمي ومقارنته بالمتوسط الفرضي تبين ان متوسط درجات افراد مجتمع البحث في الانتماء التنظيمي بلغ (18.04) درجة وانحراف معياري قدره (1.52) درجة وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط الفرضي البالغ (22.5) درجة حيث ان الفرق بين المتوسطين بلغ (4.46) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة يبين ان الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والفرضي وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (83.66) وهي دالة احصائيا والقيمة الاحتمالية (0.007) وهي اقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني ان الانتماء التنظيمي كان منخفض وهو ما دلت عليه قيمة t المتوسط الفرضي 22.5 اكبر من المتوسط الحسابي 18.04 وهي لصالح متوسط الفرضي ومنه لم تتحقق الفرضية

هذه النتيجة تطرح إشكالية حقيقية فيما يخص ارتباط الأساتذة بمؤسساتهم التعليمية وشعورهم بالانتماء المهني والتنظيمي، إذ أن الانتماء التنظيمي يُعد من العوامل الجوهرية في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء الوظيفي. وانخفاض هذا الشعور قد يُعزى إلى عدة عوامل، مثل البيئة التنظيمية غير المشجعة، ضعف التواصل الإداري، غياب التقدير والتحفيز، غموض الأدوار والمسؤوليات، وقلة الفرص المهنية للتطور.

كما يمكن ربط هذه النتائج بالسياق المحلي للمدارس في ولاية الأغواط، والتي قد تعاني من نقص في الإمكانيات أو ضعف في سياسات الحوكمة التربوية، مما ينعكس سلبيًا على إحساس الأساتذة بالانتماء والاستقرار. وتجدر الإشارة إلى أن تدني مستوى الانتماء التنظيمي قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإرهاق المهني، ضعف الالتزام، وزيادة احتمال الرغبة في ترك المهنة أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

وبالتالي، فإن عدم تحقق الفرضية يدعو إلى ضرورة مراجعة السياسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، والعمل على تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال خلق بيئة عمل عادلة، داعمة، ومحفزة، تقرّ بجهود الأساتذة وتمنحهم فرصًا للتطور والمشاركة في صنع القرار.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم الاعتماد على اختبار F لدلالة الفروق والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لدلالة الفروق

في مستوى الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية

الاساليب الاحصائية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	51.886	25.931	2	19.64	0.000	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	62.058	1.320	47			
	المجموع	1,799.867		49			

يتضح من خلال الجدول رقم (10) عدم وجود فروق دالة احصائية في مستوى الانتماء التنظيمي ، تبعا لمتغير الاقدمية .حيث قدرت قيمة f ب 19.64 ، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.01 عند درجة الحرية 49. تشير هذه النتائج إلى أن الانتماء التنظيمي يتأثر فعلاً بدرجة الأقدمية في العمل، حيث قد يشعر الأساتذة القدامى بانتماء أقوى لمؤسساتهم نتيجة تراكم الخبرات، وتطور العلاقات المهنية، واستقرارهم المهني، مقارنة بالأساتذة الجدد الذين قد يكونون في مرحلة التكيف أو لا يزالون يفتقرون للشعور بالاندماج الكامل داخل المؤسسة.

مناقشة النتائج:

تنسجم هذه النتيجة مع ما جاء في بعض الدراسات السابقة التي أكدت على أن الأقدمية تعد أحد المحددات الهامة للشعور بالانتماء التنظيمي. فكلما زادت سنوات الخدمة، زادت معها فرص الأستاذ في فهم الثقافة التنظيمية، بناء علاقات اجتماعية مهنية، والشعور بالاستقرار والرضا المهني، مما يعزز ولاءه وانتماءه للمؤسسة.

ومن جهة أخرى، قد تعكس هذه الفروق مشكلات في سياسات الإدماج داخل المؤسسات التعليمية، خاصة ما يتعلق باستقبال وتوجيه الأساتذة الجدد، أو قلة فرص التكوين والدعم الموجه لهم، مما يؤثر سلباً على شعورهم بالانتماء في سنوات الخدمة الأولى.

التوصية:

بناءً على ما سبق، يُوصى المؤسسات التربوية بضرورة إيلاء أهمية خاصة لفئة الأساتذة الجدد من خلال برامج إدماج وتكوين ومرافقة نفسية ومهنية، بهدف تسريع وتيرة اندماجهم وتعزيز انتمائهم التنظيمي منذ السنوات الأولى لمزاولة المهنة. كما يُستحسن الاستفادة من تجارب الأساتذة القدامى في نقل ثقافة المؤسسة وتعزيز التماسك الداخلي داخل الفرق التربوية.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم الاعتماد على اختبار F لدلالة الفروق والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول (12) : يوضح نتائج اختبار "ف" للفروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	الدالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.872	0.403	02			
داخل المجموعات	36.808	0.783	47	0.557	0.07	غير دالة
المجموع	37.680		49			

من خلال ما سبق نلاحظ أن قيمة ف تساوي 0.557 بمستوى الدلالة 0.07 وهي غير دالة إحصائياً عند $\alpha=0.05$ ، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة "توجد فروق ذات دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية"

ومنه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية"

تشير نتائج اختبار الفرضية الرابعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين أفراد العينة تعزي لمتغير الأقدمية، حيث كانت قيمة $F = 0.557$ ومستوى الدلالة (0.07) أكبر من 0.05، مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة لا يؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الأغواط. يمكن تفسير ذلك بأن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على طول مدة الخدمة، وإنما يتأثر بعوامل أخرى مثل

المهارات الفردية، الدافعية، بيئة العمل، والتدريب المستمر. كما أن غياب الفروق يعكس قدراً من التجانس في مستوى الأداء بين الأساتذة، مما قد يدل على أن الخبرة الزمنية وحدها ليست كافية لتحسين الأداء بشكل ملحوظ. لذلك، ينبغي التركيز على تعزيز عوامل أخرى داعمة لتطوير الأداء المهني بغض النظر عن الأقدمية، مثل توفير فرص التكوين المستمر وتحسين ظروف العمل.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على: "توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار الارتباط بيرسون R وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى افراد العينة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
الانتماء التنظيمي	18.04	1.52	50	0.27	0.051	0.05
الأداء الوظيفي	34.08	0.87				

من خلال الجدول نلاحظ أنه عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن $r = 0.27$ عند $Sig = 0.051$ أي أنه لا توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة عند ألفا = 0.05 .

هذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة في هذا البحث. بمعنى آخر، لا يمكن القول بأن زيادة مستوى الانتماء التنظيمي ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي بشكل مؤكد من الناحية الإحصائية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة احتمالات، منها أن الانتماء التنظيمي وحده قد لا يكون العامل الحاسم في تحسين الأداء الوظيفي، إذ قد تتداخل عوامل أخرى مثل بيئة العمل، الدافعية الشخصية، الدعم الإداري، والتدريب المهني. كما قد يشير هذا إلى وجود فروق فردية أو مؤسسية تؤثر على العلاقة بين المتغيرين، أو إلى أن العينة قيد الدراسة لم تظهر تبايناً كافياً في المتغيرين لاستخلاص علاقة واضحة.

بالتالي نرى ان هناك ضرورة بدراسة عوامل إضافية أو إجراء بحوث مستقبلية بأدوات وعيّنات أوسع لتحليل أعمق للعلاقة بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، إضافة إلى التركيز على تعزيز البيئة التنظيمية وتحفيز العاملين لتحسين الأداء بغض النظر عن مستوى انتمائهم.

عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة

التذكير بالفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثان بعرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

جدول رقم (09) يوضح نتائج الفرضية السادسة للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير

الجنس

متغيرات الدراسة	ن	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
الجنس	ذكر	16	34.38	0.61	48	1.66	0.103
	انثى	34	33.94	0.95			0.05

يتَّضح من خلال الجدول اعلاه أنَّ قيمة الدالة الاحصائية لاختبار T (1.66)؛ مستوى دلالة (0.103) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني أنَّه لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث وعليه فان فرضية الدراسة لم تتحقق

عدم تحقق الفروق ذات الدلالة في الأداء الوظيفي بين الجنسين قد يعكس أنَّ العوامل المرتبطة بالأداء الوظيفي في هذه العينة لا تختلف بشكل واضح بناءً على الجنسين وهذا الامر قد يكون الأداء متأثرًا بعوامل متنوعة مثل الخبرة المهنية، الدافعية، بيئة العمل، أو المهارات المكتسبة، أكثر من تأثير الجنس. كما أنَّ العينة قد لا تكون كبيرة بما يكفي لاكتشاف فروق دقيقة أو أنَّ الفروق الفعلية في الأداء الوظيفي بين الجنسين غير كبيرة.

رغم أن الفرضية نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، فإن النتائج الإحصائية لا تدعم هذه الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تُرفض الفرضية، ويُقبل العدم، مع الإشارة إلى أن الأداء الوظيفي متقارب بين الذكور والإناث في هذه العينة. ينصح بإجراء دراسات مستقبلية باستخدام عينات أكبر وأدوات قياس أكثر دقة لتحليل تأثير الجنس على الأداء الوظيفي بشكل أعمق.

عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية سابعة

التذكير بالفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزى لمتغير الجنس وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثان بعرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الاحصائية.

جدول رقم (09) يوضح نتائج الفرضية السابعة للفروق في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير

الجنس

متغيرات الدراسة	ن	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المعتمد
ذكر	16	18.00	0.000	48	0.126	0.900	0.05
انثى	34	18.06	1.86				

يتّضح من خلال الجدول اعلاه أنّ قيمة الدالة الاحصائية لاختبار T (0.126)؛ مستوى دلالة (0.900) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني أنّه لا توجد فروق في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وعليه فان فرضية الدراسة لم تتحقق عدم وجود فروق دالة في الانتماء التنظيمي بين الجنسين يشير إلى أن الانتماء التنظيمي متشابه بين الذكور والإناث في عينة الدراسة. قد يعود ذلك إلى أن العوامل التي تؤثر في الانتماء التنظيمي ليست مرتبطة بالجنس بشكل مباشر في سياق التعليم الابتدائي بمدينة الأغواط. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، سياسات الإدارة، أو العوامل الشخصية الأخرى تماثلت لدى الجميع بغض النظر عن الجنس.

وعلى الرغم من أن الفرضية تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، إلا أن النتائج الإحصائية لم تدعم هذه الفرضية عند مستوى

الدلالة 0.05، وبالتالي تُرفض الفرضية، ويُقبل العدم، مع التأكيد على تشابه مستوى الانتماء التنظيمي بين الذكور والإناث في العينة.

الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال دراستنا وتحليل نتائج الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:

1. مستوى الاداء الوظيفي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط منخفض
2. مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة من الاساتذة التعليم الابتدائي في مدينة الاغواط منخفض
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية
4. لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة تعزي لمتغير الاقدمية
5. لا توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة
6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس
7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي لدى افراد العينة تعزي لمتغير الجنس



خاتمة



خاتمة:

أبرزت الدراسة أن غياب هذه العوامل، أو وجود مناخ تنظيمي سلبي تسوده البيروقراطية أو غياب العدالة أو ضعف التقدير، يؤدي إلى تراجع شعور الانتماء، وبالتالي إلى ضعف الأداء، وانتشار مظاهر الانسحاب الوظيفي مثل التغيب، قلة الالتزام، وضعف الإنتاجية، بل وقد يمتد الأمر إلى ظهور مشاعر الإحباط أو اللامبالاة.

إن هذه الخلاصات تضع أمامنا صورة واضحة لأهمية الانتماء التنظيمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية، وتدفعنا إلى ضرورة إعادة النظر في السياسات الإدارية والتربوية المعتمدة، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية قوامها الاحترام، والشفافية، والدعم، والمشاركة، بما يضمن خلق بيئة عمل صحية ومحفزة للعطاء.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارية فعالة تعزز من روح الانتماء لدى الموظفين، من خلال إرساء أسس العدالة التنظيمية، وتحقيق التواصل الفعال بين جميع الأطراف، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني، والاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين. كما ينبغي على مديري المؤسسات التعليمية أن يكونوا قدوة في بناء مناخ يسوده الانفتاح والثقة المتبادلة، ويعزز الشعور بالانتماء الجماعي، بما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.

في الأخير، نأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في دعم صناع القرار التربوي على المستوى المحلي والوطني في تصميم سياسات تعليمية أكثر فاعلية، تُراعي البعد الإنساني والنفسي للموظف، وتستثمر في رأس المال البشري باعتباره المحرك الحقيقي لأي إصلاح أو تطوير. كما نأمل أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا مختلفة، وفي بيئات تربوية متنوعة، تعميقاً للفهم وتحقيقاً لأفضل الممارسات الممكنة في ميدان التربية والتعليم.

الاقتراحات والتوصيات:

نظراً لأهمية الموضوع واتساع أبعاده، تقترح هذه الدراسة على الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة التربوية إجراء أبحاث مستقبلية تتناول ما يلي:

دراسة العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي في مؤسسات تربوية مختلفة (متوسطة، ثانوية)

1. القيام بمقارنة بين مؤسسات تعليمية حضرية وأخرى ريفية في الجزائر لمعرفة أثر البيئة المحلية على الانتماء التنظيمي.
2. دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في الانتماء التنظيمي لدى المعلمين الجدد مقابل المعلمين ذوي الخبرة.
3. إجراء دراسة نوعية (كيفية) تعتمد على المقابلات المعمّقة لفهم تجارب المعلمين والإداريين الشخصية مع الانتماء الوظيفي.
4. الربط بين الانتماء التنظيمي والأداء التربوي للتلاميذ، لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير غير مباشر على نتائج التعليم.



قائمة

المصادر والمراجع



أولاً: الكتب

1. أسعد، عبد الرحمن . علم النفس الصناعي والتنظيمي . دار الفكر، 1992.
2. البدوي، السيد محمد . السلوك الإداري . مكتبة عين شمس، 1982.
3. بحباح، عبد القادر . علم النفس التنظيمي . دار هومة، 2013.
4. جميل، عبد الحكيم . السلوك التنظيمي وأثره في الأداء . دار المناهج، 2015.
5. درة، عبد الله . الأداء الإداري الفعال . دار الفكر، 2008.
6. زياد، حسين . تحليل الأداء الإداري . دار الثقافة، 2003.
7. العيسوي، عبد الرحمن . علم النفس المهني والتنظيمي . دار غريب، 1996.
8. علام، صلاح الدين . القياس والتقويم التربوي والنفسي . دار الفكر العربي، 1994.
9. عاطف، هاشم . الدافعية في العمل . مكتبة النهضة المصرية، 2008.
10. فرحي، نوال . السلوك التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية . دار الهدى، 2017.
11. فليح، محمد . علم النفس الصناعي والتنظيمي . دار الكتب العلمية، 2015.
12. محمدي، عبد العزيز . الإدارة الحديثة . دار الهدى، 2016.
13. مرسي، عبد العزيز . علم النفس التربوي وتطبيقاته . مكتبة الأنجلو، 2006.
14. مصطفى، محمود . أسس التربية الإبداعية . دار المعارف، 2002.
15. منير، محمد . الموسوعة التنظيمية والإدارية . مكتبة الأمل، 2019.
16. ميهوبي، محمد . السلوك التنظيمي وأثره على الأداء . دار النشر الجامعي، 2017.
17. اللبدي، عبد الله . الإدارة والسلوك التنظيمي . دار الحامد، 2015.
18. الكوخي، محمد . مبادئ السلوك التنظيمي . مطبعة النجاح، 2015.
19. عبد الباقي، عبد الله . مدخل إلى علم النفس المهني . دار قباء، 2002.

ثانياً: المذكرات الجامعية

1. بوعطيط، نادية. الإبداع وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية . مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2008-2009.
2. بحباح، عبد القادر. الدافعية الداخلية وعلاقتها بالأداء المهني .مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
3. بو العيش، آسيا. أثر التحفيز على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية .مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014.
4. بلكعيبات، صبرينة. التحفيز المهني وعلاقته بالانتماء التنظيمي .مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2013.
5. زقاو، عبد الحكيم. أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي .مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، 2016.
6. زقاو، عبد الحكيم، والولهي، نوال. أثر الحوافز على الرضا الوظيفي .مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2018.
7. هروم، سميرة. التحفيز ودوره في تحسين الأداء الوظيفي .مذكرة ماجستير، جامعة الأغواط، 2018.
8. غضبان، حنان. العوامل المؤثرة في أداء الموظفين .مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2018.
9. عبيدي، خديجة، بن الطيرش، نوال. أثر الانتماء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي .مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، 2015.

ثالثاً: المقالات العلمية

1. الجراح، عبد الرحمن، وأبو دوله، محمد. "أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي .". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2015.
2. الشماع، علي، وخيضر، خالد. "دور الانتماء التنظيمي في رفع الإنتاجية .".مجلة الاقتصاد المعاصر.

3. قسوم، ناصر. "الانتماء التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة". *المجلة الجزائرية للتنمية الإدارية*، 2019.
4. حسينة، سامية. "دور الدافعية في تحسين الأداء الوظيفي". *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 2012.
5. حمدي، وليد. "تحفيز العاملين وأثره في الأداء". *مجلة البحوث الإدارية*، 2015.

رابعاً: لمعاجم

1. ابن منظور. *لسان العرب*. دار صادر.
2. السيد كردي. *الموسوعة النفسية التربوية*.
3. با صديق، محمد. *الانتماء والولاء الوظيفي*. 2020.
4. فوقية رضوان. *الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي*. مكتبة الأنجلو، 2008.
5. أحمد اللحج، مصطفى أبو بكر. *مفاهيم الإدارة العامة*. المؤسسة الحديثة، 2002.



الملاحق



جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية



استبيان الدراسة

في إطار تحضير مذكرة ماستر الموسومة بعنوان: " الانتماء التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي "

نرجو منكم سادتي وسيداتتي الموقرين أن تساهموا في هذا البحث العلمي من خلال إجابتكم على هذا الاستبيان.

نرجو ملاً الاستبيان بشكل فردي. إن مشاركتكم اختيارية طبعاً، ولكن من المهم أن تجيب على الأسئلة من أجل مصداقية الدراسة.

لعلمكم ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصراً لأغراض علمية فقط.

😊 نشكركم كثيراً على تعاونكم في إعداد هذه الدراسة 😊

بيانات عامة

1. الجنس: ذكر (...) أنثى (...)

2. العمر: من 20-35 سنة (...), 36-45 سنة (...), أكبر من 46 سنة (...).

4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات (...), 10-15 سنة (...), 11-15 سنة (...), أكثر من 16 سنة (...).

الرقم	نص الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
2	أشعر بالانتماء لهذه المدرسة.			
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.			
1	تهمني سمعة المدرسة التي أعمل بها.			
4	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة.			
7	أبين لأصدقائي أن هذه المدرسة عظيمة.			
9	اتخذت قراراً صائباً عندما قبلت العمل في هذه المدرسة.			
10	أقبل أي عمل يتناسب مع مؤهلاتي في هذه المدرسة لكي أحتفظ بعلمي.			
13	أوافق على الاساليب الادارية المتبعة في هذه المدرسة.			
5	تتطابق قناعاتي الإدارية مع قناعات المدرسة التي أعمل فيها.			

مقياس الانتماء التنظيمي

11	تعد هذه المدرسة من أفضل المدارس الفلسطينية التي يمكن أن أعمل			
8	أشعر بالسعادة لأنني أعمل في هذه المدرسة.			
6	تدفعني هذه المدرسة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.			
12	أشعر بأنني أكسب كثيرا إذا بقيت في هذه المدرسة على المدى البعيد.			
14	أقبل العمل في أية مدرسة أخرى ما دامت نوعية العمل واحدة.			
15	يدفعني أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة للتفكير بترك العمل.			

مقياس الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	جدا مرتفع	مرتفع	متوسط	منخفض	جدا منخفض
01	التخطيط لأداء العمل.					
02	فعاليتك في العمل (عمل الشيء الصحيح)					
03	العمل بكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة)					
04	الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال					
05	المشاركة مع فريق العمل في إنجاز الأعمال الإدارية والواجبات					
06	مدى التقيد بأنظمة العمل في إنجاز الأعمال.					
07	الجهد المبذول في العمل.					
08	إحداث انطباع جيد لدى الرؤساء					

					09	الاهتمام بالمظهر العام
					10	التعاون مع الزملاء .
					11	تنظيم أعباء العمل اليومي
					12	الاهتمام بشؤون المرؤوسين
					13	الالتزام بالمحافظة على أوقات الدوام الرسمي .
					14	انجاز العمل في الوقت المحدد
					15	القدرة على العمل والتكيف في الحالات الطارئة
					16	القدرة على الحوار وإدارة النقاش
					17	القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى
					18	القدرة على القيام بالرقابة .
					19	القدرة على القيام بالتنسيق مع الآخرين
					20	كيف تقيم أدائك في العمل مقارنة بزملائك في أداء نفس العمل