



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

الاندماج الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية"

**Job Involvement and Its Relation with Performance for
Teachers in Menofiya Governorate "Field Study"**

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص: (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

اعداد

هالة فهمى ابراهيم السيد
تحت اشراف

ا. د/ زهير السعيد السيد حجازي

أستاذ أصول التربية المتفرغ ورئيس القسم سابقا
كلية التربية - جامعة مدينة السادات

٢٠٢٠/٢٠١٩

اولاً: مقدمة البحث

يمر العالم اليوم بتطورات سريعة في بيئة الأعمال والتحديات والتهديدات المتزايدة، وفي ظل التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة، وفي ظل البيئة المتغيرة والمتقلبة يهيم كل منظمة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها^(١). وقد أدت سرعة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة الى جانب رغبة المنظمات في الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة الى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الادارة للبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونتها في ظل المنافسة العالمية القوية^(٢). وقد شهد الغرب في العقود الاخيرة اهتماماً متزايداً بالأداء الذي يساعد الباحثين وادارة المنظمة في كشف جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع معه التكيف والاستجابة الى المحددات البيئية من خلال وضع الاهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الاهداف وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وهيكلها التنظيمي في تنفيذ الاهداف^(٣). فأهمية الاداء تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول الى النتائج التي حددتها مسبقاً، لذا فالمنظمة التي تريد تحقيق أهدافها في ظل التحديات لابد ان يتوافر لديها عاملين بسلوكيات مختلفة عن سابقهم، بحيث تكون مهاراتهم تلائم العالم اليوم وامكاناتهم وقدراتهم تتطابق مع عصر اليوم، ويعد الأداء المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وقدرتها على البقاء والنمو^(٤). ولذلك ركزت في دراستي على الاندماج الوظيفي نظراً لأهمية ذلك الموضوع حيث تشير الكثير من الدراسات مثل دراسة قاسم (٢٠١٢) أن مسألة الاندماج الوظيفي من المسائل الرئيسية وذلك بسبب الدور الرئيس والحيوي الذي يلعبه اندماج الموظف كحلقة وصل بين مستوى الانتاجية من ناحية وحاجات الموظف ونوعية الحياة الوظيفية من ناحية أخرى^(٥).

1) (Abraham, C. (2003). The relationship between work commitment and organizational citizenship behavior among lawyers in the private sector. The Journal of Behavioral and Applied Management. 5(2).p (45-55)

(٢) الوحيدي، رافع. (٢٠١٤). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.

3) (Chughtai, A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. Institute of Behavioral and Applied Management.

(٤) عمران، كامل محمد. (٢٠٠٧). تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية "سيرونكس". مجلة جامعة دمشق، ٢٣(١)، ص-ص ١٨٩-٢٤١.

(٥) مرفت، قاسم. (٢٠١٢). نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل: دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، ص-ص ٦٥-٦٦.

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاته

يعد الاندماج الوظيفي من المسائل الهامة حيث أنه شرط أساسي لقبول المعلم بالمتطلبات التي تطلب منه باعتباره عضواً في المدرسة كما يساعد أيضاً على تعزيز نواتج العملية التعليمية وتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المدرسة، كما يؤدي الاندماج الوظيفي إلى تحمل المعلم المسؤولية الاجتماعية وزيادة الطاقة الإنتاجية في العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية لما فيه من تعلق المعلم في عمله ويصبح جزءاً مهماً في حياته أكثر فأكثر^(١). قد أشارت إحدى الدراسات إلى أن المعلم يعاني من مشكلات عديدة خاصة في المرحلة الثانوية والتي ترتبط بمرحلة المراهقة، وتمثل مرحلة هامة ومصيرية بالنسبة للطلاب، ومن أبرز هذه المشكلات، ضعف تكيف المعلم مع البيئة المدرسية، ضعف مستوى المعلم في بعض المواد، نقص عدد المعلمين المؤهلين ثقافياً وتربوياً وأساليب الثواب والعقاب التي يستخدمها المعلم، والدروس الخصوصية، وقلة توظيف الوسائل التعليمية في التدريس، الإلمام الكافي بوسائل التقنية الحديثة كما لاحظت بعض الشكاوى بحق معلمي التعليم الثانوي العام، حيث إن الغالبية العظمى منهم يؤدي وظيفته في المدرسة كروتين يومي فقط وقليل منهم يقوم بجهد ودور إضافي، وإن تعامل أغلب المعلمين في المدرسة مع الطلبة يختلف كلياً عن تعاملهم في المراكز الخاصة بالدروس الخصوصية خاصة وإن هناك حالة من عدم الاستقرار في الرواتب يدفع ثمنها الطلبة، مما دفعني إلى البحث في هذا المجال^(٢). ومن ثم ترى الباحثة أنه يقع على عاتق معلمي التعليم الثانوي العام مسؤولية كبيرة نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية وبصفة خاصة في عصرنا الحالي وهو عصر التكنولوجيا المعلوماتية، حيث دور المعلم في عصر الإنترنت يتجلى في مدى قدرته على خلق طالب مؤهل ومدرب ومزود بمهارات البحث الذاتي وقادر على الرجوع لمصادر المعرفة المختلفة واستخدامها من تلقاء ذاته ومزود أيضاً بالمهارات التقنية، وأن يكون له دور قادر على تنمية شخصية الطالب جسدياً وعقلياً واجتماعياً وأخلاقياً وثقافياً وعلى جعل التعليم أكثر معنوية وأكثر عملية وواقعية بحيث يفيد الطالب ويفيد مجتمعه في الوقت نفسه إذ إن التعليم يجعل حياة الطالب أكثر قيمة.

(1) Khalid and Rehman. (2011). Effect of organizational change on employee job involvement: mediating role of communication, emotions and psychological contract. Information Management and Business Review, 3(3), p-p178-184.

(٢) باقارس، صلاح، وسالم، على عبد الله. (١٩٩٦). مشكلات وقضايا تربوية معاصرة. دار الاندلس للنشر - حائل، السعودية، ص - ص ١٢٥ - ١٣٥.

ومن هنا يتحدد التساؤل الرئيسي للبحث:

ما علاقة الاندماج الوظيفي بأداء معلمي التعليم الثانوي العام في محافظة المنوفية؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للاندماج الوظيفي؟
- ٢- ما الاسس النظرية للأداء لمعلمي المرحلة الثانوية العامة؟
- ٣- ما طبيعة وخصائص التعليم بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية؟
- ٤- ما واقع الاندماج الوظيفي والأداء لمعلمي المرحلة الثانوية العامة؟
- ٥- ما آليات تفعيل العلاقة بين الاندماج الوظيفي وأداء معلمي التعليم الثانوي العام؟

ثالثا: أهداف البحث

هدفت الدراسة الى تعرف العلاقة بين الاندماج الوظيفي والأداء وذلك من خلال

- تعرف الاطار المفاهيمي للاندماج الوظيفي
- تعرف الاسس النظرية للأداء.
- تعرف طبيعة وخصائص التعليم بالمرحلة الثانوية بمحافظة المنوفية.
- تعرف واقع الاندماج الوظيفي والأداء لمعلمي التعليم الثانوي العام.
- تعرف الاليات التي من خلالها يتم تفعيل العلاقة بين الانغماس الوظيفي وأداء معلمي التعليم الثانوي العام.

رابعا: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث كما يلي:

- ١- نظرا لندرة الدراسات العربية عامة والمصرية خاصة التي تناولت هذين المتغيرين سويا وعلى ذلك فان هذا البحث الراهن يمكن أن يسد هذه الفجوة.
- ٢- يعد الاندماج الوظيفي والأداء من المتغيرات الجديرة بالبحث والتي لم يحسم النقاش بشأنهما من بعد، وما زال المتغيرين بحاجة ماسة الى مزيد من البحوث.
- ٣- أهمية موضوعي الاندماج الوظيفي والأداء لدى معلمي المرحلة الثانوية.
- ٤- أهمية قطاع التعليم الثانوي العام بمصر.

- ٥- يركز البحث الراهن على معلمي التعليم الثانوي العام وتعد هذه الفئة المهنية من أهم الفئات حيث يقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في تنمية المورد البشري.
- ٦- يمكن أن يسهم هذا البحث في وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوى التعليم في المرحلة الثانوية العامة.

خامسا: عينة البحث

يتكون المجتمع الأصلي الذي استمدت منه عينة الدراسة من معلمي (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، وقد تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة عشوائية طبقية.

سادسا: منهج البحث وأداة البحث

- استخدام المنهج الوصفي باعتباره من أهم المناهج الملائمة للدراسة الحالية فمن خلاله يتم رصد الاطار المفاهيمي للاندماج الوظيفي والاداء وواقع ذلك لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي العام بمصر وذلك من خلال الادب الإداري والدراسات السابقة وتشريعات نظام هذا التعليم.
- أداة البحث: قامت الباحثة بأعداد استبانة لرصد واقع الاندماج الوظيفي والاداء لدى معلمي التعليم الثانوي العام.

سابعا: حدود البحث

- الحدود المكانية: محافظة المنوفية
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجموعة من معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وكذلك مجموعة من المعلمين الأوائل والوكلاء والمديرين.
- الحدود الموضوعية: الاندماج الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية فضلا عن واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠)

ثامنا: مصطلحات البحث

الاندماج الوظيفي: وهو يرادف الانغماس أو الاستغراق الوظيفي. **Job involvement**

يعرف اصطلاحا:

- درجة التصاق الفرد نفسيا بعمله أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل^(١).
 - حالة من الوفاء والارتباط الإيجابي بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والانهماك في العمل^(٢).
 - هو الحالة التي تكون فيها هوية العامل واهتماماته ومصالحه وأهدافه مرتبطة بالعمل^(٣).
- ويعرف اجرائيا:** بأنه "درجة الارتباط والمشاركة الفعالة في العمل، وكذلك درجة الاندماج والاستغراق في العمل، والتي يستدل عليها من مقياس الانغماس الوظيفي الذي تم الاعتماد عليه في هذا البحث". والذي يتضمن المؤشرات التالية: الاستمرار في العمل بعد أوقات العمل الرسمية بدون انتظار مقابل إضافي.

الأداء: Performance

ويعرف اصطلاحا:

- قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولأجراء التحويلات الكمية^(٤).
- الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة^(٥).
- السلوك الملاحظ في موقف معين وتعلم يستدل عليه.
- الانجاز الفعلي أو الحقيقي المعروف للقدرات الفكرية الكامنة^(٦).

(١) الفضلى، فضل. (٢٠٠١). تأثير المتغيرات الديمغرافية والتوجهات القيمة على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ١٥(١)، ص-ص ٥٦-٧٢.

(٢) مرفت، قاسم. (٢٠١٢). نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل: دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، ص-ص ٥٦-٦٨.

(٣) هبة، يوسف. (٢٠١١). علاقة بعض سمات الشخصية بالاستغراق (الانغماس) الوظيفي لدى عينة من أطباء الطوارئ، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة نفسية، ٢١(١)، ص-ص ٥٦-٩٧.

(٤) شحاته، حسن، وزينب، النجار. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

(٥) الصحاف، حبيب. (١٩٩٧). معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

(٦) عبودي، زيد منير. (٢٠٠٦). معجم مصطلحات الادارة العامة. عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع.

ويعرف اجرائيا: الإنتاج الإجمالي للمؤسسة والذي ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال والعمل والمعرفة أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطى الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله^(١). وتتبنى الباحثة هذا التعريف.

تاسعا: الدراسات السابقة

دراسة بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي^(٢).

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وأجريت هذه الدراسة على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد التمكين التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية.
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي ضعيف بين جميع أبعاد التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي.
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي ضعيف بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.
- دراسة بعنوان: تأثير جودة حياة العمل على الانغماس الوظيفي والالتزام الفعال لدى موظفي القطاع العام والخاص- ماليزيا^(٣).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين جودة العمل على الانغماس الوظيفي والالتزام الفعال لدى موظفي القطاع العام والخاص في ماليزيا. وقد تم اختيار عينة قوامها (٣٣٤) موظفا من المستويات الادارية الوسطى للمشاركة في هذه الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة:

(1) Brocato, J.F. (2004). Teacher and administrator perceptions of teacher performance education system in two Georgia public school districts. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia Southern University. p-p 912-923

(٢) مروة، سعد الشنواني. (٢٠١٥). تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

(3) Permarupan, Al-Mamum and Saufi. (2013). Quality of work life on employee job involvement and effective commitment between the public and private sector in Malaysia. Asian Social Science. 9(7): p-p 268-278

أن كلا من ظروف العمل وفرص العمل والمناخ التنظيمي لها تأثير قوي على الانغماس الوظيفي والالتزام الفعال.

وأوصت الدراسة بتحسين جودة حياة العمل لدى موظفي القطاع العام والخاص بسبب أثره الكبير على الانغماس الوظيفي لديهم.

دراسة بعنوان: نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية^(١).

تعتبر عملية تقويم الأداء الوظيفي من العمليات الادارية الهامة، كونها الأساس للكثير من القرارات الادارية والتنمية المتعلقة بالموارد البشرية لأي منظمة، مما يتطلب المراجعة والتطوير المستمر للنماذج والأساليب المتبعة في منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار واصدار احكام على قيمة الأشياء والأشخاص او الموضوعات أو الأفكار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتشمل الدراسة مجتمع العمانيين الذين يشغلون وظيفة: مشرف تربوي وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد المجتمع تمثل ٢٠٪ من المجتمع الأصلي للدراسة.

وتهدف الدراسة الى تقويم أداء المعلم بما يتلاءم مع المستجدات التربوية وكذلك اتاحة الفرصة للمعلم للمشاركة في تقويم أدائه.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- جاء تقدير أفراد العينة لمشاركة الأفراد في تقويم أداء المعلم بدرجة عالية من الدقة لكلا من (مدير المدرسة، المشرف التربوي، والمعلم الأول).

- جاء تقدير أفراد العينة لأهمية ادراج (مقترحات لتطوير أداء المعلم، والاحتياجات التدريبية للمعلم) بدرجة أهمية عالية.

وأوصت الدراسة بإجراء دورات تدريبية للأفراد المعنيين بتقويم الأداء الوظيفي للمعلم ووضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية.

(١) شريفة، بنت عبد الله بن علي الياضي. (٢٠١٦). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، ٩(٢)، ص- ص ١٨٢-١٦٥.

دراسة بعنوان: دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء- العراق (1).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الاستغراق الوظيفي في الاداء حيث جرى اختيار كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء مجتمعا للبحث اختيرت منه عينة من الموظفين تضم (٥٥) شخصا، وجمعت البيانات عن طريق المقابلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت النتائج ما يلي:

ان الاستغراق الوظيفي بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب المعمق فالتوظيف الفاعل واخيرا مع فرص المسار الوظيفي.

وأوصت الدراسة التوجه نحو تعزيز ثقافة التشارك والعمل على تنشيط مكونات الاستغراق الجسدي.

دراسة بعنوان: العلاقة بين الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي مع البروز الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم- باكستان (2).

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف سلوك الموظفين والأداء التنظيمي على الانغماس الوظيفي والبروز الوظيفي من خلال التنسيق السليم والوضع البيئي مريح في مكان العمل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجعت البيانات عن طريق استبانة وزعت على عدد (٢٣٥) من العاملين في قطاع التعليم في باكستان.

وأظهرت النتائج:

- أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمستقل تظهر بالإيجاب او السلب.
- أن هناك علاقة سلبية بين الانغماس الوظيفي والبروز الوظيفي.
- أن هناك علاقة ايجابية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي.

(1) مؤيد، الساعدي. (٢٠١٥). دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

(2) Danish, R. (2015). Relationship between job performance, job involvement and career salience of employees in education sector of Pakistan. American Journal of Educational Science. 1(2): p-p 51-77.

عاشرا: الاسس النظرية للبحث

المحور الأول: الاطار المفاهيمي للاندماج الوظيفي

مفهوم الاندماج الوظيفي

ان اصل كلمة الاندماج في اللغة تعود للفعل اندمج (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد)، ويعد الاندماج الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبيا، فقد اصبح يتردد كثيرا في الدراسات الميدانية، وقد ركزت معظم الاعمال. على تأثيرات الاندماج الوظيفي على مجموعة متنوعة من المتغيرات شملت الإدراك الحسى والبقاء والتغذية العكسية وحلول المشاكل ومستوى الطموح، اما الدراسات الميدانية فقد اهتمت بدراسة الاندماج الوظيفي وعلاقته بمجموعة اخرى من المتغيرات تضمنت الجودة، الاداء، الغياب ودوران العمل وفى ظل هذا التنوع الواسع من الاستخدام قدم الباحثون العديد من التفسيرات المختلفة التي توضح مدى صعوبة وضع تعريف محدد للاندماج الوظيفي. واستنادا الى المراجعة التي قام بها كل من (Saleh and Hosek,1916)⁽¹⁾ للتعريفات التي قدمت من قبل للاندماج الوظيفي، خلص الى وجود اربعة تفسيرات تناولت تعريف الاندماج الوظيفي: **التفسير الاول:** الذى يرى ان الاندماج هو درجة اهتمام الفرد بعمله باعتباره أهم شيء في حياته **والتفسير الثاني:** الذى اقترح هذا التفسير من قبل (Allport, 1943)⁽²⁾ الذى عرف الاندماج الوظيفي "بدرجة مشاركة الفرد في عمله واشباع حاجات التقدير واحترام الذات والاستقلالية والتعبير الذاتى **اما التفسير الثالث:** هو درجة ادراك الفرد لأهمية وظيفته وتأثيرها في درجة احترامه لنفسه **واخيرا التفسير الرابع:** ذكر من قبل (Vroom, 1962)⁽³⁾ والذى صور الاندماج الوظيفي "بدرجة ادراك الفرد ان اداء وظيفته متطابق مع الخصائص الاساسية في تشكيل مفهومه لذاته.

أهمية الاندماج الوظيفي

يكتسب الاندماج الوظيفي أهمية بارزة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وقد أظهرت الدراسات أهمية الاندماج الوظيفي في النقاط التالية.

-
- (1) Saleh, S.D and Hosek, J. (1916). Job involvement, concepts and measurements. Academy of Management Journal, p-213-224.
 - (2) Allport, G. W. (1943). The ego in contemporary psychology. Psychological Review. 50: 451-470.
 - (3) Vroom, V. (1962). Ego involvement, job satisfaction and job performance. Personnel Psychology. 15: p-p 159-177

- ١- يساهم في تحسين جودة حياة العمل بالمنظمة ومن ثم تحسين معيشة العاملين وبالتالي زيادة رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة (Hafer and Martin, 2006)^(١).
- ٢- ربط كل من (Lambert and Paoline, 2012)^(٢) الاندماج الوظيفي بنتائج العمل، اذ نلاحظ على العاملين الرضا المتزايد في العمل، وزيادة الجهد المبذول في العمل، وانخفاض النعب في العمل، والمواطنة التنظيمية المتزايدة للعاملين، فالاندماج الوظيفي يعمل على تحقيق أداء أكثر من المطلوب، وفي الوقت نفسه يقلل من معدل دوران العمل، والافراد الذين يبذلون درجة كبيرة من الاندماج في أعمالهم هم في الأغلب الأكثر انتاجية والأكثر رضا والأكثر فعاية والأقل تسربا من العمل اذا ما تمت مقارنتهم بزملائهم الأقل منهم اندماجا في العمل (الطويل، ٢٠٠٦)^(٣).
- ٣- يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرائق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

خصائص الاندماج الوظيفي وأبعاده

تتمثل أهم خصائص الاندماج الوظيفي في مجموعة من العوامل وتشمل ما يلي (قاسم، ٢٠١٢)^(٤):

- ١- **الخصائص الشخصية:** وتتضمن الدوافع والقيم والاتجاهات والنوع.
- ٢- **الخصائص الوظيفية:** وتتضمن الحافز واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.
- ٣- **الخصائص الاجتماعية:** وتتضمن العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح.
- ٤- **الاندماج الوظيفي متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد:** تتمثل في (الدوافع/القيم/الاتجاهات/النوع).

أبعاد الاندماج الوظيفي:

وقد حدد (Omoniyi and Adedapo, 2012)^(١) ستة أبعاد للاندماج الوظيفي وهي على النحو التالي:

(1) Hafer, J. and Thomas, M. (2006). Job involvement or affective commitment a sensitivity of a study of apathetic employee mobility. University of Nebraska at Omaha, Institute of Behavioral and Applied Management. 2(2), p 2.

(2) Lambert, G.E. and Paoline, E (2012). Exploring potential antecedents of job involvement; an exploratory study among jail staff, Criminal justice and behavior. 12(21): P 266.

(٣) هاني، الطويل (٢٠٠٦)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٤٨.

(٤) مرفت، قاسم، مرجع سابق، صص ٩٦-٩٨.

(المشاركة في اتخاذ القرارات، والاثراء الوظيفي، والاستقلال في العمل، والعلاقة مع الزملاء، والرضا الوظيفي، والتغذية الراجعة).

المحور الثاني: الأسس النظرية لأداء معلمي المرحلة الثانوية العامة

تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد^(٢). ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين^(٣). كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا
- **القدرة على أداء العمل المعين :** يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه
- **ادراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

خصائص معدلات الأداء:

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

(1) Omoniyi, T and A. Adedapo (2012). Job involvement and organizational commitment as determinants of job performance among educational resource center personnel in Oyo state, Nigeria. European Journal of Globalization and Development Research. 1(5), p-p 12-18.

(٢) رواية، محمد حسن. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٤

(٣) وسيلة، حمداوي. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، ص ١٤٣

- **التوافق الاستراتيجي:** يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة واستراتيجية المنظمة ورعايتها وثقافتها.
- **الصدق:** يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض.
- **الثبات:** يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.
- **القبول:** إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضاً وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.
- **الخصوصية:** تعني أن تعطى معدلات الأداء دلالات محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف. والاستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء^(١).

العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية "يقول عموماً لا تثر في الأداء" وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هم: (٢).

- **عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

● **العنصر البشري:**

(١) فيساح، وسام وعموري، ميلود (٢٠٠٧). مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين، المركز الجامعي، المدية.
 (٢) اليافعي، شريفة بنت عبد الله بن علي. (٢٠١٦). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر. ٩(٢)، ص- ص ١٦٥-١٨٢.

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقد ارتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها للتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافعية × البيئة × الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه : الأداء = القدرة

● الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

● التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا يجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

● بيئة العمل:

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

● طبيعة العمل:

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

● العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثير كبير على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل وهي تشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام وطرائق وأساليب العمل . وهذه الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة ،

والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الانتاجية والأداء بشكل عام.

● عوامل بيئية خارجية:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل
- تشريعات حكومية
- سياسات النقابات
- الاضطراب السياسي

وترى الباحثة أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

● غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الأداء الانتاج المطلوب انجازها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أداءهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للأداء الجيد

● عوامل تتعلق بالمعلم نفسه مثل:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.
- انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.
- نقص في التدريب والمهارة.

● مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء، انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي الى أداء ضعيف وانتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

• التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري يعنى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف او للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المحور الثالث: العلاقة بين الاندماج الوظيفي والأداء

ويمكن ربط الاندماج الوظيفي بالأداء لدى المعلمين لأهميتهم في تعزيز القيم، حيث تعتبر الموارد البشرية من اهم موارد المنظمة، فهي المحرك الاساس لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات الى مخرجات، ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، الا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الاطلاق، فهو الذى ينظم ويوزع الاعمال ويوفر الموارد ويستخدمها^(١). ونظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة التي فرضت نفسها على الواقع الحالي والتي انعكست آثارها على مختلف مجالات الحياة الانسانية، فقد اصبح من الضروري اعداد الفرد بشكل يمكنه من التعامل والتفاعل مع معطيات هذا العصر، ولذا كانت المؤسسة التعليمية هي أحد بل وأهم المؤسسات التي يعهد اليها بتربية الأفراد، فالواقع يفرض عليها الكثير من الأدوار والمسؤوليات استجابة لمطالب العصر. وعلى الرغم من أن العملية التعليمية تعتمد في نجاحها على تضافر مجموعة من العوامل الهامة كالإدارة الفاعلة، والمناهج المدرسية والأبنية التعليمية، والوسائل التربوية المعينة وغيرها من العوامل، الا أن المعلم لا زال يمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية، وبالتالي فانه يتوجب رفع مستوى أداء المعلم حتى تتمكن من تحقيق أهداف العملية التعليمية^(٢). والمعلم باعتباره اهم عناصر العملية التعليمية عليه السعي الدائم للنمو المهني والتطور والتجديد في مجال المهنة، كما ويجدر به أن يعي الأساليب والتقنيات الحديثة ليقوم بنقل الخبرات المتطورة الى طلابه بشكل فعال وايجابي وبالتالي تظهر أهمية الانغماس الوظيفي لديه نظرا لكثرة الأعباء التي تكون على عاتقه تجاه العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

(١) أبو تايه، بندر (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠(٢)، ص-ص ١٤٥-١٥٩.

(٢) سمية، يوسف حسنين نعيم. (٢٠١٤). التنمية المهنية لمعلم التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم- السعودية. ٧(٢٤)، ص-ص ٢٦٦-٥٨٥.

احدى عشر: اجراءات الجانب الميداني

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من معلمي (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية بمحافظة المنوفية البالغ عددهم ٥٤٢٧ معلم ومعلمة موزعين على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية البالغ عددهم ١١٣ مدرسة موزعين في الريف والحضر على مستوى ١٦ ادارة تعليمية للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

عينة الدراسة:

(أ) العينة الاستطلاعية: تم اختيار (٣٠) من معلمي (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمحافظة المنوفية بغرض حساب صدق وثبات أداة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعاد هذه العينة من العينة الأصلية.

(ب) العينة الأصلية: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث تكونت عينة الدراسة من (٣١٥) من معلمي (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمحافظة المنوفية أي بنسبة ٥,٥% من مجتمع الدراسة، وقد أخذ في الاعتبار أن تكون هذه العينة هي الأقرب لتمثيل مجتمع الدراسة، وأنها تمثل البيانات المختلفة لمجتمع الدراسة، وتقارب خصائص والامكانيات المادية والبشرية لهذه العينة مع الخصائص والامكانيات المادية والبشرية للمجتمع الاصل، حيث تم تحديد بعض الادارات التعليمية بمحافظة المنوفية وهي (ادارة شبين الكوم التي تضم ١٢ مدرسة للتعليم الثانوي الحكومي، وادارة الشهداء التي تضم ٨ مدارس للتعليم الثانوي الحكومي، وادارة منوف التي تضم ١١ مدارس للتعليم الثانوي الحكومي، وادارة مدينة السادات التي تضم ٦ مدارس للتعليم الثانوي الحكومي، وادارة اشمون التي تضم ١٣ مدارس للتعليم الثانوي الحكومي) حيث كانت عدد المدارس التي طبق عليهم الاستبيان هو ١٢ مدرسة أي بنسبة (١٢%) من عدد مدارس التعليم الثانوي الحكومية بمحافظة المنوفية بعدد ١١٩٣ معلم ومعلمة، حيث تم توزيع الاستبيانات على معلمي هذه المدارس بنسبة ٤٧% من العدد الكلي من معلمي كل مدرسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانة بنسبة

٩٥,٢٪ من العدد الكلي وتم فقد ٢٢ استبانة بنسبة ٤,٨٪ من العدد الكلي، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة (مديرين/ وكلاء مدارس/ معلم أول/ معلم) حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٩٤	٦٤,٧
	أنثى	١٠٦	٣٥,٣
المجموع			
الفئة العمرية	اقل من ٤٥ عام	١٠٨	٣٦,٠
	اكثر من ٤٥ عام	١٩٢	٦٤,٠
المجموع			
المؤهل	مؤهل عال	٢٣٨	٧٩,٣
	ماجستير	٣٧	١٢,٣
	دكتوراة	٢٥	٨,٣
المجموع			
سنوات الخبرة	اقل من ١٠ سنوات	٤	١,٣
	١٠ - ٢٠ سنة	١٥٨	٥٢,٧
	اكثر من ٢٠ سنة	١٣٨	٤٦,٠
المجموع			
١٠٠			

تصميم أداة الدراسة وتقنينها

(١) أداة الدراسة وخطوات اعدادها

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة واقع الاندماج الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين (مديرين/ وكلاء مدارس/ معلم أول/ معلم) وعلاقته بالأداء لدى المعلمين بنفس المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وصف الاستبانة وخطوات بنائها:

وصف أداة الدراسة

وتتكون أداة الدراسة من:

الجزء الأول: المعلومات الأولية للمعلمين (مديرين/ وكلاء مدارس/ معلم أول/ معلم).

الجزء الثاني: يتكون من محورين، المحور الأول لقياس واقع الاندماج الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، والمحور الثاني لقياس واقع الاداء لدى المعلمين بنفس المدارس من وجهة نظر المعلمين انفسهم.

خطوات اعداد أداة الدراسة:

مر اعداد أداة الدراسة (الاستبانة) قبل وصولها الى الصورة النهائية بالخطوات التالية:

- 1- قامت الباحثة بالاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء:
- 2- الاطار النظري للدراسة الراهنة.
- 3- معرفة كلا من الاندماج الوظيفي والاداء في الدراسات السابقة.
- 4- معرفة معوقات تطبيق كلا من الاندماج الوظيفي والاداء بالمؤسسات التعليمية.
- 5- تحديد الأبعاد الرئيسية لكل محور حيث وجد أن أبعاد الاندماج الوظيفي هي (3) وأبعاد الاداء هي (6).
- 6- وتحديد المتغيرات التي لها صلة بممارسة الاندماج الوظيفي والاداء بمدارس التعليم الثانوي العام.

اولا: اعداد البيانات الاولية

اعدت الباحثة اربعة من المتغيرات الأولية الخاصة بالمعلمين وهي:

- 1- النوع (ذكر- أنثى)
- 2- الفئة العمرية (أقل من ٤٥ عاما – أكثر من ٤٥ عاما)
- 3- المؤهل (مؤهل عالي – ماجستير – دكتوراه)
- 4- سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – من ١٠-٢٠ سنة – أكثر من ٢٠ سنة)

وبناء على ما وصى به السادة المحكمون قامت الباحثة بتعديل بعض المتغيرات وحذف واستبدال متغيرات أخرى حيث قامت الباحثة باستبدال لفظ الجنس في المتغير رقم (١) بلفظ النوع، ولفظ السن في المتغير رقم (٢) بلفظ الفئة العمرية.

ثانيا: اعداد عبارات الاستبانة

اعدت الباحثة مجموعة من العبارات المرتبطة بكل بعد من الثلاثة أبعاد الخاصة بالمحور الاول وهو الاندماج الوظيفي، وكذلك مجموعة من العبارات المرتبطة بكل بعد من الستة ابعاد الخاصة بالأداء، وامام كل

عبارة ثلاث مستويات وفق تدرج ثلاثي (مستوى منخفض، مستوى متوسط، مستوى مرتفع) وقد استمدت الباحثة هذه العبارات من الاطار النظري لهذه الدراسة ومن الدراسات السابقة، وتم توزيع العبارات وفق محورين للتعرف على اراء المعلمين (مديرين/ وكلاء مدارس/ معلم أول/ معلم) حول ممارسة الاندماج الوظيفي، ومعرفة آرائهم أيضا في الاداء فيما بينهم داخل المدرسة من وجهة نظرهم.

عرضت الباحثة العبارات التي تم حصرها في استبانة مقرونة بالبعد الخاص بكل منها وفقا لكل بعد من أبعاد كل محور على مجموعة من أساتذة كليات التربية لبعض الجامعات المصرية، وطلب من حضراتهم ابداء ملاحظاتهم في مدى ارتباط الاستبانة بهدف الدراسة ومناسبتها لمجتمع الدراسة، ومدى ملائمة العبارات لأبعاد الاستبانة، ومدى مناسبة عبارات الاستبانة بالهدف العام المرتبط بها، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لمفردات الاستبانة، وتعديل ما يروونه اما بالحذف أو التعديل أو الاضافة. وبعد الحذف والاضافة يصبح عدد عبارات كل بعد من ابعاد الاندماج الوظيفي والاداء لدى معلمي التعليم الثانوي العام، كما يوضحها الجداول التالية:

جدول (٢) عدد عبارات الاندماج الوظيفي في الصورة النهائية

عدد العبارات	الابعاد	م
٦	النشاط	١
٦	التفاني	٢
٧	الانهماك	٣

جدول (٣) واقع اداء معلمي التعليم الثانوي العام في الصورة النهائية

عدد العبارات	الابعاد	م
١١	مهارات (تخطيط – تنفيذ – تقويم) الدرس	١
٩	مهارات التمكن من المادة	٢
٥	مهارات المظهر العام	٣
١٠	مهارات السمات القيادية	٤
٤	مهارات النقد والتسلسل المنطقي	٥
٧	مهارات التشجيع على الابداع	٦

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة بعض الاساليب الاحصائية والتي تتفق مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات

- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- معامل ارتباط بيرسون

وقد اعتمد الباحث على المعايير التالية للحكم على آراء المبحوثين (مديرين/ وكلاء مدارس/ معلم أول/ معلم) لرصد واقع الاندماج الوظيفي والاداء لدى معلمي التعليم الثانوي العام.

تم بناء الاستبانة وتقسيمه إلى فئات حتى يمكن التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($3/2 = 1.5$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٤) مستويات الاستبانة

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى أقل من ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٤ إلى ٣

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يهدف الجانب الميداني للدراسة الى معرفة واقع الاندماج الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، وواقع الاداء لدى معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، وهل توجد علاقة بين ممارسة الاندماج الوظيفي للمبحوثين (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) وبين ممارسة الاداء للمبحوثين (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم)، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابة المعلمين للاندماج الوظيفي تبعا لمتغير (النوع، الفئة العمرية، المؤهل، الخبرة)، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابة المعلمين للاداء تبعا لمتغير (النوع، الفئة العمرية، المؤهل، الخبرة) وفي سبيل ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (٣٠٠) معلم ومعلمة (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) ببعض مدارس التعليم الثانوي بمحافظة المنوفية لعام ٢٠١٨/٢٠١٩ وفيما يلي عرض النتائج الخاصة بالجانب الميداني وتفسيرها.

المحور الأول: واقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام.

جدول رقم (٥) واقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المبحوثين (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم)

ن ٣٠٠

م	واقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي التوقع	الترتيب
١	النشاط	٢,١٧	٠,٣٧٩	متوسط	الثاني
٢	التفاني	١,٩٤	٠,٤٥٠	متوسط	الثالث
٣	الانهماك	٢,١٨	٠,٣٩٧	متوسط	الاول
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع الاندماج الوظيفي ككل	٢,١٠	٠,٢٨٠	متوسط	

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) ما يلي: واقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المبحوثين (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) اما من حيث ترتيب المحاور بالنسبة للمتوسط الحسابي فيلاحظ ما يلي: احتل المحور رقم (٣) المرتبة الاولى في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٨) بدرجة متوسطة، بينما احتل المحور رقم (١) المرتبة الثانية في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٧) بدرجة متوسطة، واخيرا احتل المحور رقم (٢) المرتبة الثالثة في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٤) بدرجة متوسطة. احتل المحور رقم (٣) الانهماك المرتبة الاولى وذلك يرجع الى الاخلاص المعلمين لعملهم وحبهم له وتفانيهم فيه ابتغاء مرضاة الله بالرغم من المشكلات التي قد تواجههم اثناء تأدية عملهم وهذا يرجع الى الوازع الديني لدى المعلمين وايمانهم بالعمل الذي يؤديه بالرغم من المشكلات التي تواجههم في عملهم سواء في بيئة العمل المادية او المعنوية.

المحور الثاني: واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام.

جدول رقم (٦) واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام يوضح من وجهة نظر المبحوثين (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم)

ن ٣٠٠

م	واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي التوقع	الترتيب
١	مهارات (تخطيط - تنفيذ - تقييم) الدرس	٢,٣١	٠,٣٥٥	متوسط	الرابع
٢	مهارات التمكن من المادة	٢,٣٢	٠,٣١٠	متوسط	الثالث
٣	مهارات المظهر العام	٢,٢٩	٠,٤١٣	متوسط	الخامس
٤	مهارات السمات القيادية	٢,١٤	٠,٣٧٦	متوسط	السادس
٥	مهارات النقد والتسلسل المنطقي	٢,٤٣	٠,٤٦٩	كبيرة	الاول
٦	مهارات التشجيع على الابداع	٢,٤٢	٠,٣٨٩	كبيرة	الثاني
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام	٢,٣٢	٠,٢٧٢	متوسط	

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يلي: واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المبحوثين (مديرين/وكلاء المدرسة/معلم اول/معلم) اما من حيث ترتيب المحاور بالنسبة للمتوسط الحسابي فيلاحظ ما يأتي: احتل المحور رقم (٥) المرتبة الاولى في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٣) بدرجة كبيرة. احتل المحور رقم (٦) المرتبة الثانية في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٢) بدرجة كبيرة. احتل المحور رقم (٢) المرتبة الثالثة في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٢) بدرجة متوسطة. احتل المحور رقم (١) المرتبة الرابع في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣١) بدرجة متوسطة. احتل المحور رقم (٣) المرتبة الخامسة في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٩) بدرجة متوسطة. احتل المحور رقم (٤) المرتبة السادسة في ترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٤) بدرجة متوسطة. ويرجع ذلك الى اهمية مهارات التفكير النقدي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شريفة،

بنت عبد الله بن علي الياضي، ٢٠١٦) وهى بعنوان (نموذج مقترح لتقويم الاداء الوظيفي للمعلم في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية) ودراسة (Gill, T., 2008) بعنوان (توضيح الغاية من عملية تقييم الأداء سنويا) وايضا دراسة (Khera, D., 2010) بعنوان (ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء المعلمين).

جدول رقم (٧) يوضح العلاقة بين واقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام وواقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام باستخدام الارتباط البسيط

واقع الاندماج الوظيفي	الانهماك	التفاني	النشاط	واقع الاندماج الوظيفي المهارات
**٠,٦٤٦	**٠,٦٠٢	**٠,٦٣٤	٠,٢٥١	مهارات
**٠,٥٩٢	**٠,٥٥٥	**٠,٥٢٣	*٠,٣١٤	مهارات التمكن من المادة
*٠,٢١٥	٠,٣٠٤	٠,٩٣٠	٠,٣٠٠	مهارات المظهر العام
**٠,٥٦٣	**٠,٣٧١	**٠,٥١٢	**٠,٣٤٩	مهارات السمات القيادية
٠,٢٢٥	**٠,٤٣٨	*٠,١٢٦	٠,٠٤٦	مهارات النقد والتسلسل المنطقي
**٠,٤٨٤	**٠,٦٣٦	٠,٢٢٨	٠,٨١٠	التشجيع على الابداع
**٠,٥٥٠	**٠,٦١٦	**٠,٤٠٨	٠,٢٩٤	واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة معنوية بين واقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام وواقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام والارتباط متوسط بقيمة (٠,٥٥٠). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مؤيد، الساعدي، ٢٠١٥) بعنوان (دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء) ودراسة (Danish, R., 2015) بعنوان (العلاقة بين الاداء الوظيفي والانغماس الوظيفي مع البروز الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم- باكستان).

ملخص نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

اولا: نتائج المحور الأول فيما يتعلق بواقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام.

واقع الاندماج الوظيفي وأبعاده لدى معلمي التعليم الثانوي العام من وجهة نظر الباحثين (مديرين / وكلاء المدرسة / معلم اول / معلم) اما من حيث ترتيب نتائج المحاور بالنسبة للمتوسط الحسابي فيلاحظ ما يأتي:

- احتل المحور الانهماك المرتبة الاولى في ترتيب بدرجة متوسطة.
- احتل المحور النشاط المرتبة الثانية في ترتيب بدرجة متوسطة.

- احتل المحور التفاني المرتبة الثالثة في ترتيب بدرجة متوسطة.

ثانيا : نتائج المحور الثاني فيما يتعلق واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام.

- نتائج واقع أداء معلمي التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المبحوثين (مديرين / وكلاء المدرسة / معلم اول / معلم) اما من حيث ترتيب المحاور بالنسبة للمتوسط الحسابي فيلاحظ ما يأتي:
- احتل محور مهارات (تخطيط - تنفيذ - تقويم) الدرس المرتبة الاولى في ترتيب بدرجة كبيرة.
 - احتل محور مهارات التمكن من المادة المرتبة الثانية في ترتيب بدرجة كبيرة.
 - احتل محور مهارات المظهر العام المرتبة الثالثة في ترتيب بدرجة متوسطة.
 - احتل محور مهارات السمات القيادية المرتبة الرابع في ترتيب بدرجة متوسطة.
 - احتل محور مهارات النقد والتسلسل المنطقي المرتبة الخامسة في ترتيب بدرجة متوسطة.
 - احتل محور مهارات التشجيع على الابداع المرتبة السادسة في ترتيب بدرجة متوسطة.

توصيات ومقترحات

تري الباحثة لى نهض ونساهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ لا بد أن نعي أهمية الاندماج الوظيفي وتأثيره على الأداء لمعلمي التعليم الثانوي العام، كون احتياجات المعلمين متباينة، حتى وان كانوا في مدرسة واحدة. لذلك، فان تأسيس برنامج متكامل يوفر النقاط التالية:

- ١- دعم وقناعة الادارة العليا تجاه الاندماج الوظيفي وأهميته، ليس بالكلمات فقط ،ولكن بالأفعال أيضا .
- ٢- وضع استراتيجية عامة للاندماج الوظيفي .
- ٣- اختيار طريقة موثوقة ومعتمدة لقياس الاندماج الوظيفي في الأداء لدى معلمي الثانوي العام .
- ٤- توفير الأدوات والمهارات التي يحتاجها المدراء والموظفون في المدرسة، لنقل الاندماج الى مستويات أفضل.
- ٥- خلق فهم واضح تجاه الاندماج الوظيفي والمسؤوليات المتعلقة به في المدرسة .
- ٦- خلق ثقافة عمل ملائمة لممارسات تعزز الاندماج الوظيفي ، وازالة العوائق .

كما وترى الباحثة أن الاندماج الوظيفي، ليس مبادرة نعمل عليها لمرة واحدة، بل هي جزء من النشاطات اليومية، كما أنه ليس مسؤولية الإدارة العليا أو الموارد البشرية فقط، بل هو مسؤولية الجميع، لذلك تحتاج المدرسة الى وضع استراتيجية تركز على أعمدة الاندماج الوظيفي، حسب دليل الاندماج الوظيفي .

- ١- القيم والغاية.
- ٢- التواصل.
- ٣- الصحة والعافية.
- ٤- مكان العمل وبيئة العمل.
- ٥- مسؤوليات واضحة .
- ٦- العلاقات.
- ٧- التقدير والحوافز.
- ٨- قناعة المدراء .
- ٩- التطور والنمو الشخصي.

وعلى كل حال، فإن الاندماج الوظيفي ليس شعارات تردد، ولكنه من أهم ركائز نجاح واستدامة ونمو المؤسسة التعليمية، شريطة أن يكون ثقافة يتبناها جميع أفراد المؤسسة.

المراجع

اولا: المراجع العربية

- (١) أبو تايه، بندر (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠(٢).
- (٢) ايمان، نصر (٢٠١٣). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- (٣) باقارس، صلاح، وسالم، على عبد الله (١٩٩٦). مشكلات وقضايا تربوية معاصرة. دار الاندلس للنشر- حائل.
- (٤) بربر، كامل (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية، بيروت.
- (٥) جودة، عبد المحسن وعبد الفتاح، عبد الحميد (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر
- (٦) حسن، عادل (١٩٩٨). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

- (٧) رواية، محمد حسن (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٨) سمية، يوسف حسنين نعيم (٢٠١٤). التنمية المهنية لمعلم التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية، ٧(٢٤).
- (٩) شاويش، مصطفى نجيب (١٩٩٦). إدارة الموارد البشرية. دار الشروق، الأردن.
- (١٠) شحاته، حسن وزينب، النجار (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية (ط ١). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- (١١) شريفة، بنت عبد الله بن علي اليافعي (٢٠١٦). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر. ٩(٢).
- (١٢) الشنواني، مروة سعد (٢٠١٥). تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- (١٣) الصحاف، حبيب (١٩٩٧). معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (ط.١). بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- (١٤) الطويل، هاني (٢٠٠٦). الادارة التربوية والسلوك التنظيمي. دار وائل للنشر، الأردن.
- (١٥) عبودي، زيد منير (٢٠٠٦). معجم مصطلحات الادارة العامة (ط.١). عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع.
- (١٦) عقيلي، عمر وصفي (١٩٩١). إدارة الموارد البشرية. جامعة حلب، سوريا.
- (١٧) عقيلي، عمر وصفي (١٩٩٦). إدارة القوى العاملة. دار زهران للنشر، عمان.
- (١٨) عمران، كامل محمد. (٢٠٠٧). تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية "سيرونكس". مجلة جامعة دمشق، ٢٣(١).
- (١٩) الفضلي، فضل (٢٠٠١). تأثير المتغيرات الديمغرافية والتوجهات القيمة على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ١٥(١).
- (٢٠) فيساح، وسام وعموري، ميلود (٢٠٠٧). مذكرة لنيل شهادة ليسانس، الحوافز وأثرها على أداء العاملين. المركز الجامعي، المدية.
- (٢١) مرفت، قاسم (٢٠١٢). نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل: دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- (٢٢) المغربي، كامل (١٩٩٥). أساسيات الإدارة. دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى.
- (٢٣) مؤيد، الساعدي (٢٠١٥). دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- (٢٤) هبة، يوسف (٢٠١١). علاقة بعض سمات الشخصية بالاستغراق (الانغماس) الوظيفي لدى عينة من أطباء الطوارئ. رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة نفسية. ٢١(١).

٢٥) الوحيدي، رافع (٢٠١٤). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

٢٦) وسيلة، حمداوي (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر الجامعية قائمة.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- 27) **Abraham, C. (2003).** The relationship between work commitment and organizational citizenship behavior among lawyers in the private sector. The Journal of Behavioral and Applied Management. 5(2).
- 28) **Allport, G.W. (1943).** The ego in contemporary psychology. Psychological Review. 50.
- 29) **Brocato, J.F. (2004).** Teacher and administrator perceptions of teacher performance education system in two Georgia public school districts. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia Southern University.
- 30) **Chughtai, A. (2008).** Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. Institute of Behavioral and Applied Management.
- 31) **Danish, R. (2015).** Relationship between job performance, job involvement and career salience of employees in education sector of Pakistan. American Journal of Educational Science. 1(2).
- 32) **Gill, T. (2008).** Effective performance in USA: appraisals. Advanced Management Journal, Winter.
- 33) **Hafer, J. and M. Thomas (2006).** Job involvement or affective commitment a sensitivity of a study of apathetic employee mobility. University of Nebrasks at Omaha, Institute of Behavioral and Applied Management. 2(2).
- 34) **Khalid and Rehman (2011).** Effect of organizational change on employee job involvement: mediating role of communication, emotions and psychological contract. Information Management and Business Review. 3(3).
- 35) **Khera, D. (2010).** Human resource practices and their impact on employee productivity: a perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in India. International Conference on Sociality and Economic Development IPEDR. 10.
- 36) **Lambert, G.E. and E. Paoline (2012).** Exploring potential antecedents of job involvement; an exploratory study among jail staff, Criminal justice and behavior. 12(21).

- 37) Omoniyi, T and A. Adedapo (2012).** Job involvement and organizational commitment as determinants of job performance among educational resource center personnel in Oyo state, Nigeria. *European Journal of Globalization and Development Research*. 1(5).
- 38) Permarupan, Al-Mamum and Saufi (2013).** Quality of work life on employee job involvement and effective commitment between the public and private sector in Malaysia. *Asian Social Science*. 9(7).
- 39) Saleh, S.D and J. Hosek (1916).** Job involvement, concepts and measurements. *Academy of Management Journal*.
- 40) Vroom, V. (1962).** Ego involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*. 15.