

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ

الادماج المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي في المتوسطات بولاية سعيدة .

تحت اشراف الأستاذ:

دردقاوي نور الدين

من اعداد الطالب:

لنرقي عبد الكريم خالد

السنة الجامعية

2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ

الادماج المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي في المتوسطات بولاية سعيدة .

تحت اشراف الأستاذ:

دردقاوي نور الدين

من اعداد الطالب:

لنرقي عبد الكريم خالد

السنة الجامعية

2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف **درفاوي نور الدين** على توجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة، وعلى متابعته المستمرة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذه المذكرة.

كما أشكر أساتذتي الكرام في **كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية – قسم العلوم الاجتماعية – تخصص تنظيم وعمل**، الذين لم يخلوا علينا بالعلم والمعرفة طوال سنوات التكوين.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عمال المؤسسات التربوية محل الدراسة، على تعاونهم وتجاوبهم مع أسئلة الدراسة، مما ساهم بشكل كبير في إثراء الجانب الميداني لهذا البحث.

كما أوجه شكري لكل من ساعدني من قريب أو بعيد، وقدم لي دعماً أو نصيحة أو كلمة طيبة خلال مسيرتي الدراسية.

وفي الأخير، أشكر عائلتي الكريمة التي كانت السند الحقيقي لي، وبدون دعمها لم يكن لهذا العمل أن يرى النور.

إلى كل هؤلاء، أقول: جزاكم الله عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى من غاب عن الدنيا وبقي حضوره في قلبي لا يغيب،
إلى روح والدي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته،
إلى من كان سندي الأول ومصدر قوتي في هذه الحياة.

إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الأمان،
التي لم تبخل عليّ بالدعاء والدعم والصبر،
وجعلت من تعبها طريقًا لنجاحي.

إلى والدتي الثانية، التي كان لها فضل كبير في مسيرتي،
ووقفت بجانبني كالسند وقت الحاجة،
فجزاها الله عني خير الجزاء.

إلى إخوتي وأحبتي وكل من آمن بي وساندني في هذا المشوار.

إلى كل من يرى في العلم طريقًا للارتقاء والنجاح.

أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان	-
الإهداء	-
الفهرس	-
مقدمة,	1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	3
1- أهمية اختيار الموضوع	4
2- أهداف اختيار الموضوع	5
3- الدراسات السابقة	6
التعقيب على الدراسات السابقة	12
5- الإشكالية	13
6- فرضية الدراسة	15
7- تحديد المفاهيم:	17
8- المقاربة النظرية	21
9- نوع الدراسة ومنهجها	24
10- مجتمع البحث واختيار العينة	25
11- تقنيات البحث	27
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	28
تمهيد	29

29.....	مفهوم الإدماج المهني
32.....	أهمية الإدماج المهني
33.....	مراحل الإدماج المهني
35.....	عوامل نجاح الإدماج المهني
37.....	الأداء الوظيفي
38.....	مفهوم الأداء الوظيفي
39.....	أبعاد الأداء الوظيفي
40.....	محددات الأداء الوظيفي
42.....	طرق تقييم الأداء الوظيفي
44.....	العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي
44.....	تأثير الإدماج المهني على الأداء
46.....	نماذج ونظريات مفسرة للعلاقة
51.....	خلاصة الفصل
52.....	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
53.....	تمهيد:
54.....	المبحث الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
54.....	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات
54.....	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها
55.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة
57.....	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

المطلب الثالث: تحليل المحاور واختبار الفرضيات.....	64
خلاصة:.....	80
خاتمة.....	82
التوصيات والاقتراحات.....	84
قائمة المراجع والمصادر.....	86
الملاحق.....	90
ملخص.....	97

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	الشكل 01
59	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	الشكل 02
61	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل 03
62	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب مدة العقد الحالي	الشكل 04
63	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب مدة العقد قبل الإدماج	الشكل 05

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	56
الجدول 02	صدق وثبات استبيان Alpha de Cronbach	57
الجدول 03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
الجدول 04	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	59
الجدول 05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	60
الجدول 06	توزيع أفراد العينة حسب مدة العقد الحالي	61
الجدول 07	توزيع أفراد العينة حسب مدة العقد قبل الإدماج	62
الجدول 08	تقييم بعد التكوين (الإدماج المهني)	64
الجدول 09	تقييم بعد المرافقة المهنية	65
الجدول 10	تقييم بعد الخبرة المهنية	66
الجدول 11	تقييم بعد وضوح الدور والاستقرار المهني	67
الجدول 12	تقييم الأداء الوظيفي	68
الجدول 13	علاقة الارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي	70
الجدول 14	علاقة الارتباط بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي	71
الجدول 15	علاقة الارتباط بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي	72
الجدول 16	علاقة الارتباط بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي	73
الجدول 17	تأثير التكوين على الأداء الوظيفي	74
الجدول 18	تأثير المرافقة المهنية على الأداء الوظيفي	75
الجدول 19	تأثير الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي	76
الجدول 20	تأثير وضوح الدور والاستقرار المهني على الأداء الوظيفي	77

مقدمة

يشهد قطاع التربية والتعليم في الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة، فرضتها متطلبات الإصلاح الإداري والبيداغوجي، في إطار سعي الدولة إلى تطوير المنظومة التربوية ورفع جودة مخرجاتها. وقد أولت السلطات العمومية اهتمامًا متزايدًا بالموارد البشرية داخل المؤسسة التربوية، باعتبارها المحور الأساسي في نجاح العملية التعليمية، الأمر الذي استدعى اعتماد آليات تنظيمية وإدارية تهدف إلى تحسين الوضعية المهنية للعاملين وضمان استقرارهم الوظيفي.

ويأتي الإدماج المهني في هذا السياق كإجراء إداري وتنظيمي يهدف إلى تسوية الوضعيات المهنية للعاملين داخل المؤسسات التربوية، وتثبيتهم في مناصبهم بما يتماشى مع مؤهلاتهم وخبراتهم. غير أن أهمية هذا الإجراء لا تتوقف عند البعد الإداري فقط، بل تتجاوز ذلك لتشمل أبعادًا مهنية ونفسية واجتماعية، من خلال مساهمته في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء للمؤسسة، وهو ما قد ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الوسط التربوي.

ويُعد الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تُقاس بها فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، إذ يعكس مستوى التزام العامل بمهامه، وقدرته على تنفيذها بكفاءة، إضافة إلى جودة تفاعله مع التلاميذ وزملائه داخل المؤسسة. لذلك أصبح تحسين الأداء الوظيفي من الأولويات الأساسية في السياسات التربوية الحديثة، لما له من دور مباشر في تحسين جودة التعليم ورفع مردودية المؤسسة التربوية.

وانطلاقًا من هذا المعطى، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال داخل المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة)، باعتبارهم جزءًا مهمًا من المنظومة التعليمية، ويساهمون بشكل مباشر في السير الحسن للمؤسسة واستقرارها الإداري والخدمي. كما تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير الإدماج المهني على

تحسين الأداء الوظيفي لهذه الفئة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الاستقرار المهني ومستوى الفعالية في العمل.

وتعتمد هذه المذكرة على دراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات التربوية، تتمثل في ثانوية ملياني ميلود بالقصدير والملحقة التابعة لها بعبد المولا، إضافة إلى ثانوية الشهداء الأربعة بصفيصيفة بولاية النعامة، وذلك بهدف الوقوف على واقع الإدماج المهني داخل هذه المؤسسات وتحليل انعكاساته على الأداء الوظيفي للعمال.

كما تستند الدراسة إلى مقارنة تحليلية تركز على مجموعة من العوامل المرتبطة بالإدماج المهني، مثل التكوين، والخبرة المهنية، والمرافقة الإدارية، ووضوح الدور الوظيفي، والاستقرار المهني، وذلك من أجل فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين. وعليه، لا تقتصر هذه الدراسة على الوصف فقط، بل تسعى إلى التفسير والتحليل، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن أن تُسهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات التربوية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم البحث إلى فصلين؛ يتناول الفصل الأول الإطار النظري والمنهجي للدراسة، بينما خُصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات التربوية محل الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات والإجابة عن إشكالية البحث.

الفصل الأول: الإطار

المنهجي للدراسة

1- أهمية اختيار الموضوع

تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تتناول الإدماج المهني الذي يُعدّ أحد أبرز الإصلاحات التي شهدتها قطاع التربية والتعليم، حيث يهدف إلى تسوية الوضعيات المهنية للعمال وضمان حقوقهم الوظيفية. وبما أن العامل داخل المؤسسة التربوية يُعدّ جزءاً أساسياً في سير العمل الإداري والتنظيمي، فإن دراسة أثر الإدماج المهني على أدائه الوظيفي تساعد على تقييم مدى فعالية هذه الإجراءات الإدارية في تحسين الأداء المهني وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

وتتحدد القيمة العلمية لهذه الدراسة في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل من خلال إبراز الدور الكبير الذي يلعبه الإدماج المهني في تحسين سلوكيات العامل داخل المؤسسة، وما يترتب عن ذلك من تحسين لمستوى أدائه وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي، وتقليل القلق المرتبط بعدم وضوح الرتبة أو المنصب، مما ينعكس مباشرة على مستوى الدافعية والالتزام بالمهام وتحقيق جودة الأداء داخل المؤسسة التربوية.

كما:

- يسلط الضوء على موضوع الإدماج المهني باعتباره أحد العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة التربوية.
- يساهم في إثراء الرصيد العلمي المتعلق بالإدماج المهني داخل المؤسسات التربوية، خاصة في السياق الجزائري.
- يساعد على فهم العلاقة بين الإدماج المهني والاستقرار الوظيفي وجودة الأداء الوظيفي لدى العمال.
- يوفر معطيات علمية يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات التسيير الإداري داخل المؤسسات التربوية.

- يمكن إدارات المؤسسات التربوية من تقييم فعالية برامج الإدماج المهني المعتمدة حالياً.
- يساهم في توجيه صانعي القرار نحو تطوير برامج التكوين والمرافقة المهنية للعمال.
- يبرز دور الإدماج المهني في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى العمال.
- يساعد على الحد من المشكلات المهنية المرتبطة بعدم الاستقرار أو الغموض في الأدوار الوظيفية.
- ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الأداء التنظيمي والإداري داخل المؤسسة التربوية.
- يساهم في تحسين المناخ المهني والعلاقات داخل المؤسسة.
- يدعم الجهود الرامية إلى تحسين فعالية العمل الإداري داخل المؤسسات التربوية.
- يطوّر الجانب الأكاديمي للباحث من خلال تعميق فهمه لقضايا الموارد البشرية.
- يعزز قدرة الباحث على اقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الوظيفي.
- يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تتناول قضايا الإدماج المهني في قطاعات أخرى.

2- أهداف اختيار الموضوع

- إن اختيار الباحث لأي موضوع للدراسة العلمية يجب أن يكون مبنياً على أهداف واضحة يسعى لتحقيقها، وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى:
- توعية المختصين والمهتمين بمجال التسيير الإداري بضرورة وضع استراتيجيات لتعزيز الإدماج المهني لدى العمال ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي.
 - دراسة أثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة التربوية.
 - التعرف على مستوى الإدماج المهني الذي يحظى به العمال داخل المؤسسات التربوية.

- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال في ظل الإدماج المهني.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدماج المهني والاستقرار الوظيفي لدى العمال.
- تحديد دور الإدماج المهني في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- التعرف على مكونات الإدماج المهني المؤثرة في الأداء الوظيفي مثل التكوين والمرافقة المهنية والخبرة.
- دراسة أثر التكوين المهني المصاحب للإدماج على كفاءة أداء العمال.
- تقييم دور المرافقة المهنية المستمرة في دعم الأداء الوظيفي.
- الكشف عن أثر وضوح الدور المهني الناتج عن الإدماج على أداء العامل داخل المؤسسة.
- تحليل الفروق في الأداء الوظيفي بين العمال المدمجين مهنيًا بشكل كامل وغير المدمجين.
- التعرف على علاقة الخبرة المهنية بالأداء الوظيفي لدى العمال.
- الكشف عن أثر الإدماج المهني على الرضا المهني لدى العمال.
- التعرف على آراء العمال حول فعالية سياسات الإدماج المهني داخل المؤسسات التربوية.
- إبراز دور الإدماج المهني في تعزيز الانتماء والالتزام المهني لدى العمال.
- الوقوف على مدى مساهمة الإدماج المهني في تحسين فعالية العمل داخل المؤسسة التربوية.

3-الدراسات السابقة

1-الادماج المهني

أ- الدراسات المحلية

دراسة صمبة زهرة ونعيجة رضا¹(2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع عمال الإدماج المهني في الجزائر من خلال تحليل العلاقة بين متطلبات الوظيفة الرسمية ومستوى الأداء الوظيفي الفعلي داخل المؤسسات التي يشتغلون بها، حيث انطلقت من إشكالية أساسية تتمحور حول مدى توافق الأداء الحقيقي لعمال الإدماج مع المهام المحددة لهم قانونياً، ومدى ملاءمة مؤهلاتهم العلمية لطبيعة العمل المسند إليهم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والمهنية في سياقها الواقعي، حيث تم تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بظروف العمل، حجم المسؤوليات، وطبيعة المهام اليومية. وقد أظهرت النتائج أن عمال الإدماج المهني يتمتعون بمستوى أداء مقبول ويميل في كثير من الحالات إلى الجدية والانضباط، غير أنهم غالباً ما يكلفون بمهام تفوق ما هو منصوص عليه في إطار برنامج الإدماج، إضافة إلى عدم توافق شهادات عدد معتبر منهم مع طبيعة العمل الممارس، وهو ما يعكس وجود خلل هيكلي في آليات توجيه المستفيدين من هذه البرامج، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مردوديتهم المهنية وعلى أهداف الإدماج في حد ذاتها.

دراسة سحمون مصدق وضامر وليد عبد الرحمن²(2024)

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين المهني كآلية أساسية لتعزيز الإدماج المهني والاجتماعي للشباب الجزائري، وانطلقت من إشكالية مفادها مدى مساهمة التكوين المهني في تسهيل اندماج الشباب داخل سوق العمل وتحسين أدائهم الوظيفي لاحقاً. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات التكوين المهني، الإدماج

¹صمبة، زهرة &نعيجة، رضا .(2022). عمال الإدماج المهني بين متطلبات الوظيفة والأداء الفعلي .مجلة الحقيقة، 21(1)، 406-429 (ASJP) .

²سحمون، مصدق &ضامر، وليد عبد الرحمن .(2024). التكوين بين الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي Revue de Recherches et Etudes Scientifiques, Numéro مرتبط (ASJP) .

المهني، والإدماج الاجتماعي، وذلك عبر تحليل انعكاسات التكوين على القدرة على التكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن التكوين المهني يلعب دورًا محوريًا في تنمية الكفاءات المهنية وتعزيز الثقة بالنفس لدى الشباب، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي، غير أن الدراسة أكدت في المقابل على ضرورة إعادة النظر في محتوى برامج التكوين وربطها بشكل أوثق باحتياجات سوق العمل، حتى لا يتحول الإدماج إلى مجرد حل ظرفي لا يحقق الاستقرار المهني المنشود.

ب- الدراسات العربية

دراسة بنعلي محمد والعروسي فاطمة¹ (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور برامج الإدماج المهني في تحسين الأداء الوظيفي للشباب بالمغرب، من خلال الوقوف على طبيعة المهام المسندة للمستفيدين ومدى انسجامها مع مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم الدراسية. وانطلقت الدراسة من إشكالية تتعلق بمدى فعالية هذه البرامج في تحقيق إدماج مهني حقيقي داخل المؤسسات العمومية والخاصة. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الشباب المستفيدين، حيث بينت النتائج أن برامج الإدماج المهني تساهم في اكتساب خبرة مهنية أولية وتحسين الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة، غير أن ضعف التأطير، وقلة فرص الترقية، وغموض الآفاق المهنية، تحد من قدرة هذه البرامج على تحقيق إدماج مستدام، مما يجعلها في كثير من الأحيان مرحلة انتقالية أكثر منها مسارًا مهنيًا حقيقيًا.

¹ بنعلي، محمد، والعروسي، فاطمة. (2021). برامج الإدماج المهني ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للشباب. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مجلد 41، العدد 2، ص ص 55-78.

دراسة الشمري عبد الله¹ (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين برامج الإدماج المهني ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الجدد في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور التدريب المصاحب لعملية الإدماج في رفع الكفاءة المهنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة برامج الإدماج المهني ومستوى الأداء الوظيفي، إذ تبين أن الإدماج المنظم والمصحوب بالتدريب والتوجيه يساهم في تحسين الالتزام الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة، وتعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي لدى العاملين الجدد.

ج- الدراسات الأجنبية

دراسة Card و Kluve و Weber² (2017)

سعت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية برامج الإدماج المهني في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحليل بعدي شامل لعدد كبير من الدراسات التطبيقية، حيث خلصت إلى أن أثر هذه البرامج يختلف باختلاف تصميمها ومدى تكاملها مع برامج التدريب والتأهيل، إذ تكون أكثر فاعلية عندما تُوجّه للفئات الأكثر حاجة وتُدمج مع سياسات تشغيل نشطة، مما يعزز الأداء الوظيفي والاستقرار المهني على المدى المتوسط والطويل.

¹ الشمري، عبد الله بن سعد. (2020). الإدماج المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الجدد في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

² Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). *What Works? A Meta-Analysis of Active Labor Market Programs*. Journal of the European Economic Association, Oxford University Press, Vol. 16, No. 3, pp. 894–931.

تقرير¹ OECD (2019)

هدف هذا التقرير إلى تحليل أثر برامج الإدماج المهني على جودة الأداء الوظيفي وجودة العمل لدى الفئات الهشة في دول الاتحاد الأوروبي، حيث اعتمد على تحليل إحصائي مقارنة لبيانات سوق العمل، وأكدت نتائجه أن الإدماج المهني يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة العمل، غير أن استمرار العقود المؤقتة وضعف الاستقرار الوظيفي يحدان من فعالية هذه البرامج ويقللان من آثارها الإيجابية على المدى البعيد.

2-الأداء الوظيفي

أ- الدراسات المحلية

دراسة خولة واصل وخالد رجم²

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على تحسين مستوى الأداء المهني للعاملين في شركة سوناطراك بمدينة ورقلة، حيث انطلقت من إشكالية محورية تتعلق بمدى قدرة نظام التقييم المعتمد داخل المؤسسة على تحقيق أهدافه التنظيمية وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة من العاملين وتحليل البيانات إحصائياً، بما يسمح بفهم واقع تطبيق نظام التقييم ومدى استيعاب العاملين لمعاييرهم. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام تقييم الأداء وتحسن مستوى الأداء الوظيفي، غير أن الدراسة كشفت في الوقت ذاته عن وجود قصور في التطبيق العملي للنظام، سواء من حيث عدم وضوح المعايير أو ضعف التغذية الراجعة، مما يحد من فعاليته في تحقيق التطوير المهني والتنظيمي المنشود.

¹ OECD (2019). *Employment Integration and Job Quality*. OECD Publishing, Paris.

² Ouacel K. & Redjem K. (2024). *Diagnosing the Effectiveness of the Job Performance*

Evaluation System at Sonatrach Company – Algeria. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة .:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/251187> (ASJP)

ب- : الدراسات العربية

ج- : الدراسات الأجنبية

دراسة Motowidlo و Van Scotter (1994)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التمييز بين الأداء المرتبط بإنجاز المهام والأداء السياقي داخل المنظمات، من خلال إبراز دور كل منهما في تحقيق الفعالية التنظيمية. وانطلقت من إشكالية تتعلق بإمكانية حصر الأداء الوظيفي في إنجاز المهام فقط، واعتمدت المنهج الكمي باستخدام مقاييس مقننة للأداء الوظيفي. وأكدت النتائج أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر على تنفيذ المهام الرسمية، بل يشمل أيضًا السلوكيات الداعمة للمنظمة، مثل التعاون والانضباط، مما يستدعي توسيع معايير تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

دراسة Campbell (1990)²

سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يفسر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه داخل بيئات العمل، حيث انطلقت من إشكالية تتعلق بالعوامل الأساسية المساهمة في التنبؤ بمستوى الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة وتحليل نماذج سابقة في علم النفس الصناعي والتنظيمي. وخلصت النتائج إلى أن الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل معقد بين القدرات الفردية، والدافعية، والظروف التنظيمية، مما يؤكد أن تحسين الأداء يتطلب تدخلات شاملة تأخذ بعين الاعتبار الفرد والتنظيم معًا.

¹ Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, 1994, pp. 475–480.

² Campbell, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990, pp. 687–732.

4-التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الإدماج المهني والأداء الوظيفي، يتضح أن هذا الموضوع قد حظي باهتمام ملحوظ في الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، نظراً لارتباطه المباشر بفعالية الموارد البشرية داخل المؤسسات، وخاصة في ظل التحولات التي يشهدها سوق العمل ومتطلبات الكفاءة المهنية.

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالإدماج المهني، يتبين أن أغلبها ركّز على دوره كمرحلة انتقالية أساسية تساعد العاملين الجدد على الاندماج داخل المؤسسة، وتحسين مستوى التكيف والأداء الوظيفي. كما أظهرت دراسة صمبة زهرة ونعيجة رضا (2022) وجود خلل في توجيه عمال الإدماج من حيث توافق التخصصات مع طبيعة المهام، مما قد يؤثر على فعالية الأداء. في حين أكدت دراسة سحمون مصدق وضامر وليد (2024) على أهمية التكوين المهني في تعزيز الإدماج وتحسين الأداء، مع ضرورة ربطه أكثر باحتياجات سوق العمل. أما الدراسات العربية مثل دراسة بنعلي والعروسي (2021) ودراسة الشمري (2020) فقد أبرزت وجود علاقة إيجابية بين جودة برامج الإدماج المهني ومستوى الأداء الوظيفي، لكنها في الوقت نفسه أشارت إلى وجود تحديات تتعلق بضعف التأطير، وغموض المسار المهني، وعدم استقرار الوضعية المهنية.

أما الدراسات الأجنبية مثل دراسة Card, Kluve & Weber (2017) وتقرير OECD (2019)، فقد قدّمت رؤية أكثر شمولية، حيث ركزت على تقييم فعالية برامج الإدماج المهني من منظور سياسات التشغيل، وأكدت أن هذه البرامج تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء والاستقرار المهني، لكنها تظل محدودة الفعالية إذا لم تُدمج مع سياسات تدريب وتوظيف مستدامة، أو في حالة استمرار العقود المؤقتة وضعف الاستقرار الوظيفي.

وفيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي، فقد اتفقت أغلبها على أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، ولا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يشمل كذلك السلوكيات التنظيمية والداعمة للمؤسسة. حيث أكدت دراسة خولة واصل وخالد رجم على وجود علاقة إيجابية بين نظام تقييم الأداء وتحسين الأداء الوظيفي، رغم وجود بعض الاختلالات في التطبيق. كما دعمت الدراسات الأجنبية مثل (Motowidlo & Van Scotter 1994) هذا التوجه من خلال التمييز بين الأداء المهامي والأداء السياقي، مما يوسع من فهمنا لمفهوم الأداء داخل المؤسسات. في حين قدمت دراسة (Campbell 1990) إطاراً نظرياً شاملاً يوضح أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل بين القدرات الفردية والدافعية والبيئة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة رغم اختلاف بيئاتها وزوايا معالجتها، إلا أنها تتفق على وجود علاقة إيجابية بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي، حيث يُعتبر الإدماج الجيد عاملاً أساسياً في رفع مستوى الأداء وتحسين التكيف الوظيفي. غير أن هذه الدراسات ركزت في معظمها على الجانب الوصفي أو التقييمي، دون التعمق الكافي في تحليل هذه العلاقة داخل سياق المؤسسة التربوية الجزائرية، وخاصة من وجهة نظر العمال غير الأساتذة، وهو ما يبرز الفراغ البحثي الذي تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

5- الإشكالية

شهدت المؤسسات التربوية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة مجموعة من التحولات التنظيمية والإدارية التي مست تسيير الموارد البشرية، ولم تقتصر هذه التغيرات على فئة الأساتذة فقط، بل شملت مختلف فئات العمال داخل المؤسسة التربوية، باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المنظومة التعليمية. إذ يساهم العمال بمختلف تصنيفاتهم (إداريين، أعوان،

تقنيين...) في ضمان السير الحسن للمؤسسة، وتوفير الظروف الملائمة للعملية التربوية، مما يجعل أداءهم الوظيفي عنصراً أساسياً في تحقيق فعالية المؤسسة.

وفي هذا السياق، برز الإدماج المهني كإجراء تنظيمي اعتمدته الجهات الوصية بهدف تسوية الوضعيات الإدارية للعمال، وضمان استقرارهم المهني، من خلال إدماجهم في رتب أو مناصب تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم، وفق الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها. ويُنظر إلى هذا الإجراء ليس فقط كآلية إدارية، بل كعامل قد يكون له تأثير مباشر وغير مباشر على الجوانب النفسية والمهنية للعامل، خاصة فيما يتعلق بالشعور بالأمان الوظيفي، والانتماء للمؤسسة، والإحساس بالتقدير والإنصاف.

ولا يقتصر أثر الإدماج المهني على الجانب القانوني أو الإداري، بل يمتد ليشمل سلوكيات العمال واتجاهاتهم نحو العمل، حيث يمكن أن يسهم في رفع مستوى الرضا المهني، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، كما قد يحد من مشاعر التهميش وعدم الاستقرار التي قد تؤثر سلباً على مردوديتهم داخل المؤسسة. وفي المقابل، قد لا يكون للإدماج المهني نفس الأثر لدى جميع العمال، إذ تختلف استجاباتهم تبعاً لظروف العمل، طبيعة المهام، ونمط التسيير الإداري داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يُعد الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً لقياس كفاءة العمال داخل المؤسسة التربوية، حيث يعكس مدى التزامهم بمهامهم، قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، تعاونهم مع باقي الفاعلين داخل المؤسسة، ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها. ويتأثر هذا الأداء بجملة من العوامل، منها ما هو فردي كالدافعية والخبرة، ومنها ما هو تنظيمي كظروف العمل، العدالة التنظيمية، وأساليب التسيير المعتمدة.

ورغم الأهمية التي يكتسبها الإدماج المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي، إلا أن الواقع الميداني داخل المؤسسات التربوية يكشف عن تباين في آراء العمال حول مدى تأثيره

الفعلي على أدائهم الوظيفي. فبينما يرى بعض العمال أن الإدماج المهني ساهم في تحسين وضعهم المهني وزيادة دافعيتهم للعمل، يرى آخرون أن أثره يظل محدودًا، خاصة في ظل وجود تحديات مهنية أخرى، مثل ضغط العمل، ضعف الإمكانيات، وغموض بعض الأدوار الوظيفية.

وتزداد أهمية دراسة هذه الإشكالية بالنظر إلى الدور الحيوي الذي يلعبه العمال في دعم العملية التربوية، حيث أن أي تحسن أو تراجع في أدائهم الوظيفي ينعكس بشكل مباشر على فعالية المؤسسة التربوية ككل.

وانطلاقًا مما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تهدف إلى الكشف عن أثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي من وجهة نظر عمال المؤسسة التربوية، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى انعكاس الإدماج المهني على مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يؤثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة التربوية؟ وما طبيعة هذا التأثير؟

6-فرضية الدراسة

انطلاقًا من إشكالية الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة التربوية، وبالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية العامة

هناك تأثير للإدماج المهني على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة التربوية.

وتفترض هذه الفرضية وجود علاقة تأثيرية بين الإدماج المهني بوصفه متغيرًا مستقلًا، والأداء الوظيفي بوصفه متغيرًا تابعًا، حيث يُنتظر أن يسهم الإدماج المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال من خلال تحقيق الاستقرار المهني، وتعزيز الدافعية نحو العمل، والرفع من درجة الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

يتأثر الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة التربوية بالتكوين والمرافقة والخبرة عند الإدماج المهني.

وتتطلب هذه الفرضية من اعتبار أن الإدماج المهني لا يقتصر على الجانب الإداري فقط، بل يرتبط كذلك بمدى استفادة العامل من التكوين المهني والمرافقة أثناء وبعد عملية الإدماج، إضافة إلى خبرته المهنية. إذ من شأن التكوين المناسب والمرافقة المستمرة أن يساعدوا العامل على التكيف مع متطلبات العمل، وتطوير مهاراته، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائه الوظيفي داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية

يساهم الاستقرار المهني ووضوح الدور الناتج عن الإدماج المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة التربوية.

وتفترض هذه الفرضية أن الإدماج المهني، من خلال ما يوفره من استقرار وظيفي ووضوح في المهام والمسؤوليات، يسهم في تقليل الغموض الوظيفي والضغط المهنية لدى العمال، الأمر الذي يعزز شعورهم بالأمان والانتماء للمؤسسة. كما يساعد وضوح الدور على تحسين تنظيم العمل وزيادة فعالية الأداء الوظيفي، بما ينعكس إيجابًا على السير الحسن للمؤسسة التربوية.

7- تحديد المفاهيم:

أولاً: الإدماج المهني

1- التعريف اللغوي للإدماج

جاء في لسان العرب أن الفعل «أدمج» يعني: أدخل الشيء في الشيء، أي ضمّه إليه وجعله جزءاً منه، ويقال أدمج الشيء في غيره أي أدخله فيه إدخالاً كلياً¹.

2- التعريف الاصطلاحي للإدماج المهني²

يُعرّف الإدماج المهني بأنه: عملية تنظيمية وإدارية تهدف إلى إدخال الموظف في منصب عمل أو رتبة مهنية بشكل رسمي وقانوني، وفقاً لمؤهلاته العلمية وخبرته المهنية، بما يضمن له حقوقه الوظيفية ويحقق له الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

كما يُعرّف الإدماج المهني في التشريع الجزائري بأنه: تسوية الوضعية المهنية للموظف وإدراجه في رتبة أو منصب مطابق للقانون الأساسي، بما يسمح له بممارسة مهامه في إطار قانوني منظم³.

3- التعريف الإجرائي للإدماج المهني

يقصد بالإدماج المهني في هذه الدراسة العملية التي يتم من خلالها تمكين العامل داخل المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة) من الالتحاق الفعلي بالعمل، وتكييفه مع مهامه الوظيفية من خلال الاستقرار المهني، واكتساب الخبرة العملية، والاندماج داخل بيئة العمل

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2003، ج 10، ص 278.

² أبو النصر، مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 156

³ المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، ص 6

التنظيمية والاجتماعية. ويُقاس هذا المفهوم إجرائياً من خلال مدى استقرار العامل في منصبه، وقدرته على أداء مهامه بكفاءة، وتكيفه مع نظام المؤسسة، وشعوره بالانتماء المهني داخلها.

ثانياً: الأداء الوظيفي

1- التعريف اللغوي للأداء

ورد في المعاجم العربية أن الأداء يعني: القيام بالعمل أو إنجازه وإتمامه على الوجه المطلوب، ويقال أدى العمل أي أنجزه وأتمّه¹.

2- التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وفق معايير محددة تتعلق بالجودة، الكفاءة، والالتزام².

كما يعرفه ديزلر بأنه: محصلة الجهود التي يبذلها العامل في أداء عمله، والتي تتأثر بعوامل تنظيمية ونفسية ومهنية، مثل الدافعية والاستقرار الوظيفي³.

3- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى قيام العامل داخل المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة) بمهامه ومسؤولياته الموكلة إليه، من حيث الجودة والدقة والسرعة والانضباط في العمل. ويُقاس إجرائياً من خلال درجة إنجاز المهام في وقتها المحدد، ومستوى الالتزام

¹ ابن فارس، مقاييس اللغة، دار الفكر، دمشق، 1999، ج 1، ص 132

² Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, Pearson Education, 2016, p. 92

³ Dessler, G., *Human Resource Management*, Pearson Education, 2017, p. 284

بالقوانين الداخلية للمؤسسة، وكفاءة تنفيذ التعليمات، إضافة إلى القدرة على التعاون مع الزملاء وتحقيق أهداف العمل المطلوبة.

ثالثاً: التكوين

1- التعريف اللغوي للتكوين

جاء في *لسان العرب* أن «كَوَّن الشيء» أي أنشأه وهيأه وأعدّه إعداداً مناسباً لوظيفته¹.

2- التعريف الاصطلاحي للتكوين²

يُعرّف التكوين بأنه: عملية منظمة تهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة.

1- التعريف الإجرائي للتكوين

يقصد بالتكوين في هذه الدراسة العملية المنظمة التي تهدف إلى تزويد العاملين داخل المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة) بالمعارف والمهارات المهنية والعملية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة. ويُقاس إجرائياً من خلال مدى استفادة العامل من الدورات التكوينية، ومستوى اكتسابه للمهارات المرتبطة بعمله، وقدرته على تطبيق ما تلقاه من تكوين في الممارسة المهنية اليومية، إضافة إلى دوره في تحسين أدائه الوظيفي داخل المؤسسة.

رابعاً: المرافقة المهنية

1- التعريف اللغوي للمرافقة¹

¹ ابن منظور، *لسان العرب*، دار صادر، بيروت، 2003، ج 13، ص 359.

² عبد الباسط حسن، 2015، مرجع سبق ذكره ص 178

المرافقة في اللغة تعني المصاحبة والملازمة، أي السير مع الشخص ودعّمه.

2- التعريف الاصطلاحي للمرافقة المهنية

تُعرّف المرافقة المهنية بأنها: عملية دعم وتوجيه مستمرة يقدمها ذوو الخبرة لمساعدة العامل على التكيف مع مهامه المهنية وتحسين أدائه داخل المؤسسة².

3- التعريف الإجرائي للمرافقة المهنية

يقصد بالمرافقة المهنية في هذه الدراسة مختلف الإجراءات والدعم المستمر الذي يتلقاه العامل داخل المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة) بهدف مساعدته على الاندماج في محيط العمل وتحسين أدائه الوظيفي. وتشمل هذه المرافقة التوجيه، والإرشاد، والمتابعة، والدعم الفني أو الإداري أثناء أداء المهام. وتُقاس إجرائياً من خلال درجة استفادة العامل من التوجيهات المقدمة له، ومستوى المتابعة التي يتلقاها، ومدى انعكاس ذلك على تحسين أدائه الوظيفي وتكيفه مع متطلبات العمل داخل المؤسسة.

سادساً: الاستقرار المهني

1- التعريف اللغوي للاستقرار

الاستقرار يعني الثبات والطمأنينة وعدم الاضطراب³.

2- التعريف الاصطلاحي للاستقرار المهني

¹ مجمع اللغة العربية 2004، مرجع سبق ذكره ص 351

² Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 2014, p. 312.

³ ابن منظور، 2003، مرجع سبق ذكره ص 459

يُعرّف الاستقرار المهني بأنه: شعور الفرد بالأمان الوظيفي والاطمئنان إلى استمرارية عمله داخل المؤسسة دون خوف من التهديد أو الإقصاء¹.

3-التعريف الإجرائي للاستقرار المهني

يقصد بالاستقرار المهني في هذه الدراسة الحالة التي يشعر فيها العامل داخل المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة) بالثبات والأمان الوظيفي، واستمرارية وضعه المهني دون اضطراب أو تقلبات متكررة، بما يسمح له بالاندماج في بيئة العمل وممارسة مهامه بكفاءة. ويُقاس إجرائياً من خلال مدة بقاء العامل في منصبه، ومستوى شعوره بالأمان الوظيفي، ودرجة رضاه عن وضعه المهني، إضافة إلى مدى استقراره داخل المؤسسة وعدم رغبته في تغيير العمل أو الانتقال المتكرر.

8-المقاربة النظرية

تعتمد هذه الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية كإطار نظري لتحليل العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة)، حيث تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة باعتبارها نسقاً اجتماعياً متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة، يؤدي كل عنصر فيها وظيفة محددة تساهم في تحقيق التوازن والاستقرار داخل التنظيم. ومن هذا المنطلق، فإن أداء العامل داخل المؤسسة لا يُفسّر فقط من خلال قدراته الفردية، بل من خلال درجة اندماجه داخل هذا النسق واستيعابه للأدوار والمعايير المهنية المنظمة للعمل.

ترتكز النظرية البنائية الوظيفية على فكرة أساسية مفادها أن الكفاءة المهنية لا تُكتسب بشكل فوري، بل تتشكل تدريجياً من خلال التفاعل المستمر مع بيئة العمل. فالعامل يطور معارفه

¹ Dessler, G., *Human Resource Management*, Pearson, 2017, p. 297

ومهاراته عبر الممارسة اليومية، وتكرار المهام، والتعامل مع مختلف الوضعيات المهنية، إضافة إلى التفاعل مع الزملاء والإدارة. كما تؤكد هذه النظرية على أهمية التكامل بين التكوين النظري والتطبيق العملي، حيث لا تكفي المعارف المكتسبة وحدها لتحقيق أداء وظيفي فعال، بل يجب تحويلها إلى ممارسات ميدانية داخل المؤسسة¹.

في هذا السياق، يُفهم الإدماج المهني — وفق المقاربة البنائية الوظيفية — على أنه عملية تدريجية تهدف إلى إدماج العامل داخل بيئة العمل وتمكينه من التكيف مع متطلبات الوظيفة، من خلال التكوين، المرافقة المهنية، اكتساب الخبرة، وضوح الدور، والاستقرار المهني. وهي عناصر متكاملة تُسهم في بناء الكفاءة المهنية وتحسين الأداء الوظيفي.

وبإسقاط هذه المبادئ على موضوع الدراسة، يتضح أن إدماج العمال داخل المؤسسة التربوية يمثل مرحلة أساسية في مسارهم المهني، حيث ينتقل العامل من مرحلة التوجيه الأولي إلى الممارسة الفعلية لمهامه الوظيفية. وخلال هذه المرحلة، يواجه العامل وضعيات مهنية متنوعة تساعده على تطوير مهاراته تدريجيًا، مثل تنظيم العمل، احترام الإجراءات الإدارية، والتعامل مع مختلف المصالح داخل المؤسسة.

كما تبرز أهمية مجموعة من العوامل في نجاح عملية الإدماج المهني وتحسين الأداء الوظيفي، من بينها التكوين المهني الذي يزود العامل بالمعارف والمهارات الأساسية، والمرافقة المهنية التي توفر الدعم والتوجيه أثناء أداء المهام، إضافة إلى الخبرة المهنية التي تتراكم عبر الممارسة، والاستقرار المهني الذي يعزز الشعور بالأمان الوظيفي، ووضوح الدور الذي يحدد بدقة المهام والمسؤوليات. وتُظهر هذه العوامل مجتمعة أن الأداء الوظيفي هو نتيجة عملية تراكمية مرتبطة بجودة الإدماج المهني².

¹ دوركايم، إميل. (2007) *التربية وعلم الاجتماع*. ترجمة: محمد الجوهري، القاهرة: دار المعرفة الجامعية. ص 97

² Parsons, T. (1981). *The Social System*. New York: Free Press. p26

ومن جهة أخرى، تؤكد النظرية البنائية الوظيفية أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على تنفيذ المهام فقط، بل يشمل جودة الإنجاز، الانضباط في العمل، الالتزام بالإجراءات، والتعاون داخل المؤسسة. وهذه الأبعاد تتأثر بشكل مباشر بمدى نجاح الإدماج المهني، حيث يؤدي الإدماج الجيد إلى تحسين الأداء، في حين يؤدي ضعف الإدماج إلى صعوبات في التكيف وانخفاض الفعالية المهنية.

كما تلعب البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة التربوية دوراً مهماً في هذه العلاقة، إذ يُعتبر التفاعل والتعاون بين العمال والإدارة عنصراً أساسياً في تسهيل الإدماج المهني. فالعامل الجديد يستفيد من خبرات زملائه ومن التوجيه الإداري ومن العمل الجماعي، مما يساعده على اكتساب مهارات مهنية جديدة وتحسين أدائه الوظيفي بشكل تدريجي¹.

وعليه، فإن العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي — في ضوء النظرية البنائية الوظيفية — هي علاقة مباشرة وتكاملية، حيث يُعد الإدماج الجيد أساساً لرفع مستوى الأداء الوظيفي، بينما يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً على نجاح عملية الإدماج. فكلما توفرت شروط الإدماج الفعّال (التكوين، المرافقة، الخبرة، الاستقرار، ووضوح الدور)، كلما ارتفع مستوى الأداء داخل المؤسسة، والعكس صحيح.

وقد ساعدت هذه المقاربة النظرية في الدراسة من خلال:

- تفسير العلاقة بين متغيري الإدماج المهني والأداء الوظيفي.
- تحديد أهم العوامل المؤثرة داخل المؤسسة التربوية.
- توجيه صياغة الفرضيات وربطها بالإطار النظري.

¹ Durkheim, É. (1982). *The Rules of Sociological Method*. New York: Free Press. P 52

- توفير إطار تحليلي لفهم كيفية تطور الأداء الوظيفي لدى العمال عبر الإدماج المهني¹.

وبذلك، تُعد النظرية البنائية الوظيفية إطارًا مناسبًا لتحليل موضوع الدراسة، لأنها تفسر الأداء الوظيفي باعتباره نتيجة لمسار بنائي تراكمي قائم على التفاعل والخبرة داخل المؤسسة التربوية.

9-نوع الدراسة ومنهجها

إن أي دراسة علمية ينبغي أن تُبنى وفق أسس وقواعد موضوعية، وذلك بالاعتماد على منهج يتوافق مع طبيعة الظاهرة المدروسة، حيث تختلف المناهج باختلاف المواضيع محل الدراسة. ويُعرّف المنهج بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد"²

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعرّفه محمد عبيدات بأنه: "المنهج الذي يعتمد عليه الباحث في جمع الحقائق عن موضوع البحث وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وبيان مؤشرات، وبناء تنبؤات مستقبلية، ومن ثم الوصول إلى تعميم بشأن موضوع البحث، ويعتمد الباحث في ذلك على مختلف طرق جمع البيانات كالملاحظة والاستبيان"³

¹ منصور، علي. (2021). النظرية البنائية لجان بياجي: رؤية مبسطة في المفاهيم الأساسية من خلال دراسة اكتساب اللغة /الآداب واللغات، 8(4)، 102

² محمود عطية هنا (1984)، الصحة النفسية، مكتبة النهضة العربية، القاهرة. ص 76

³ محمد عبيدات، أبو نصار وآخرون (1999)، منهجية البحث العلمي - القواعد - المراحل - التطبيقات، الطبعة 02، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن. ص 47

كما تُستخدم البحوث الوصفية في دراسة العلاقات المتبادلة أو المتداخلة بين السمات دون إحداث تغيير تجريبي فيها، ويتضمن المنهج الوصفي التحليلي أثناء اعتماده عمليات القياس والتصنيف والتحليل والاستقراء والمعالجة الإحصائية¹

ويعرف أيضا على انه من أهم المناهج المستخدمة في البحث العلمي، ويُعتمد عليه بكثرة في الدراسات الأكاديمية خاصة في العلوم الإنسانية والبيولوجية والاجتماعية. هو منهج يقوم على وصف الظاهرة أو الموضوع كما هو موجود في الواقع بدقة وموضوعية، ثم الانتقال إلى مرحلة تحليل هذا الوصف وتفسيره من أجل فهم العلاقات والروابط بين عناصره المختلفة. بمعنى آخر، لا يكتفي الباحث بجمع المعلومات فقط، بل يحاول تفكيكها ودراستها واستخلاص النتائج منها. في الجانب الوصفي، يركز الباحث على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة كما هي دون تدخل أو تغيير، مثل تحديد الخصائص، الصفات، أو المكونات. أما في الجانب التحليلي، فيتم دراسة هذه البيانات وتحليلها لاكتشاف الأسباب والعلاقات والنتائج، وبالتالي الوصول إلى تفسير علمي واضح.

يتميز هذا المنهج بأنه يجمع بين الدقة في الوصف والعمق في التحليل، مما يجعله مناسباً لدراسة موضوعات معقدة تحتاج إلى فهم شامل وليس مجرد عرض سطحي. لذلك يُستخدم كثيراً في البحوث العلمية مثل تحليل البيانات البيولوجية، دراسة الظواهر الاجتماعية، أو تقييم الأنظمة المختلفة.

10- مجتمع البحث واختيار العينة

يهتم الباحث السوسولوجي عند النزول إلى ميدان البحث بالتعرف على الخصائص المميزة للمجتمع المدروس، وذلك من خلال إعداد تقنيات لجمع المعلومات التي تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة.

¹عزيز إبراهيم محمدي (1979) ، مناهج البحث في العلوم التربوية والتقنية، مكتبة الأنجلو المصرية.ص44

ويُعرّف مجتمع البحث بأنه: مجموعة متجانسة وغير متجانسة من العناصر المحددة مسبقاً، والتي تتركز عليها الدراسة أو التقصي¹ " كما يُعرّف أيضاً بأنه مجموعة من الأفراد أو العناصر التي لها خصائص مشتركة تميزها عن غيرها، ويجري عليها البحث أو التقصي (موريس أنجريس).

ويتكون مجتمع البحث في دراستنا من العمال المدمجين بالمؤسسة التربوية، والمتمثلة في متوسطة: رحو محمد بولاية -ومتوسطة الاخوة صديق - ومتوسطة طهران غازوي - رباحية - سعيدة

وتُعد العينة جزءاً من مجتمع البحث، حيث يستلزم اختيارها المرور بعمليات منهجية دقيقة² ويؤكد عبد الحي عليان أن اختيار العينة يلعب دوراً هاماً في دراسة الواقع الاجتماعي، إذ يهدف إلى الحصول على معلومات ومعطيات تمثل المجتمع ككل من خلال جزء منه³. كما نسعى من خلال اختيار العينة إلى التعرف على خصائص المجتمع الذي تمثله.

وتتعدد أنواع العينات حسب خصائص المجتمع ونوع الظاهرة المدروسة.

وفي دراستنا تم اعتماد العينة العمدية (المقصودة)، والتي تُعرّف بأنها العينة التي يتم اختيارها بشكل مقصود ومتعمد، حيث نحدد حجمها وخصائصها بما يتماشى مع طبيعة البحث وأهدافه.

¹ موريس أنجريس (2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، الطبعة 02، دار القصب للنشر، الجزائر ص 238

² موريس أنجريس (2006)، مرجع سبق ذكره ص 304

³ عبد الغني عماد (2007)، منهجية البحث في علم الاجتماع - الإمكانات - التقنيات، الطبعة 01، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت. ص 54

كما تُشير العينة المقصودة إلى الاعتماد على معلومات وإجابات من أفراد مختارين وفق معايير محددة تخدم أهداف الدراسة. وقد اعتمدنا في العينة على المنهج الوصفي التحليلي عاملاً مدمجاً

11- تقنيات البحث

اعتمدت هذه الدراسة على تقنية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، باعتبارها من أكثر الوسائل ملائمة للدراسات السوسولوجية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بشكل كمي ومنظم. وقد تم تصميم استبيان موجّه إلى عمال المؤسسة التربوية (باستثناء الأساتذة)، بهدف جمع معطيات حول متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدماج المهني والأداء الوظيفي.

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة وشبه المغلقة، صُممت بطريقة تسمح بقياس مختلف الأبعاد المتعلقة بالإدماج المهني مثل التكوين، المرافقة المهنية، الخبرة، وضوح الدور والاستقرار المهني، إضافة إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات تتعلق بجودة العمل، الانضباط، والالتزام بالمهام.

وقد روعي في إعداد الاستبيان وضوح العبارات وسهولة فهمها، مع ضمان ارتباطها المباشر بأهداف الدراسة وفرضياتها، بما يسمح بالحصول على بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائياً وتفسيرها علمياً.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

ان كل من الإدماج المهني والأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، لما لهما من أهمية في تحقيق فعالية المؤسسات ورفع مردودية العاملين. فالإدماج المهني يساهم في مساعدة العامل على التكيف مع بيئة العمل واكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه، في حين يُعدّ الأداء الوظيفي مؤشراً يعكس مدى كفاءة العامل وقدرته على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية هذين المتغيرين، يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى مفهوم الإدماج المهني وأهميته ومراحله والعوامل المؤثرة في نجاحه، ثم تناول الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وأبعاده ومحدداته وطرق تقييمه، وصولاً إلى إبراز طبيعة العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي وأهم النظريات والنماذج المفسرة لها، بما يساهم في بناء أرضية نظرية تساعد على فهم نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

الإدماج المهني

ان الإدماج المهني عملية أساسية تهدف إلى مساعدة العامل على التكيف مع بيئة العمل الجديدة واكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه بفعالية. وتبرز أهميته من خلال دوره في تحقيق التوافق بين العامل والمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار المهني وتحسين الأداء الوظيفي¹.

• مفهوم الإدماج المهني

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص 310-315.

ان الإدماج المهني من المفاهيم الأساسية في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل وإدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بعملية التحاق الفرد ببيئة العمل وتكيفه معها. وقد برز الاهتمام بهذا المفهوم نتيجة التحولات التي شهدتها المؤسسات الحديثة، والتي جعلت من عملية استقبال العامل الجديد وتأهيله ومرافقته ضرورة لضمان انسجامة مع محيطه المهني وقدرته على أداء مهامه بكفاءة وفعالية¹.

من الناحية اللغوية، يُشتق مصطلح الإدماج من الفعل "دمج"، أي أدخل الشيء في الشيء حتى أصبح جزءاً منه. ويُقصد بالإدماج إدخال الفرد في جماعة أو نظام معين وتمكينه من التفاعل معه والاندماج في مختلف مكوناته بصورة طبيعية ومستقرة.

أما اصطلاحاً، فقد تعددت تعريفات الإدماج المهني بتعدد الزوايا التي تناولته منها الدراسات الاجتماعية والتنظيمية. فيُعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تمكين العامل الجديد من التكيف مع بيئة العمل واكتساب المعارف والمهارات والقيم التنظيمية اللازمة لممارسة مهامه والاندماج داخل المؤسسة. كما يشير إلى مختلف الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة من أجل تسهيل انتقال العامل إلى محيط العمل الجديد وجعله عضواً فاعلاً داخل الجماعة المهنية².

ويعرّف الإدماج المهني أيضاً بأنه عملية اجتماعية وتنظيمية مستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق بين الفرد والمؤسسة، من خلال مساعدته على فهم أهدافها وقوانينها وثقافتها التنظيمية، وبناء علاقات مهنية إيجابية مع زملائه ورؤسائه، بما يسمح له بأداء دوره الوظيفي بصورة فعالة. ويُنظر إليه على أنه حلقة وصل بين مرحلة التوظيف ومرحلة

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 178-182.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 225-229.

الاستقرار المهني، إذ لا يقتصر على مجرد التحاق العامل بمنصب العمل، وإنما يمتد إلى تحقيق تكيفه النفسي والاجتماعي والمهني داخل المؤسسة¹.

ويؤكد علماء الاجتماع أن الإدماج المهني يتجاوز البعد الإداري المرتبط بالتعيين أو التوظيف، ليشمل أبعادًا اجتماعية ونفسية وثقافية. فالعامل الجديد يحتاج إلى التعرف على قواعد العمل الرسمية وغير الرسمية، وفهم طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة، واكتساب الشعور بالانتماء إليها. ومن ثم فإن نجاح عملية الإدماج ينعكس على درجة رضا العامل واستقراره المهني ومستوى التزامه التنظيمي.

كما يُنظر إلى الإدماج المهني بوصفه أحد مظاهر التنشئة التنظيمية، حيث يتعلم الفرد من خلاله القيم والمعايير والسلوكيات التي تحكم المؤسسة. فكلما كانت عملية الإدماج منظمة وفعالة، تمكن العامل من استيعاب ثقافة المؤسسة بسرعة أكبر، مما يساهم في تقليل مشكلات التكيف والصراعات المهنية ويعزز من قدرته على أداء مهامه بكفاءة.

وفي المؤسسات التربوية، يكتسب الإدماج المهني أهمية خاصة، لأنه يساعد العمال والإداريين وأعوان الخدمات على فهم طبيعة العمل داخل المؤسسة التعليمية والتكيف مع متطلباتها التنظيمية والإدارية. كما يساهم في تعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، ويؤدي إلى رفع مستوى الانسجام المهني وتحسين جودة الخدمات المقدمة².

وانطلاقًا من موضوع الدراسة، يمكن تعريف الإدماج المهني إجرائيًا بأنه مجموعة الإجراءات والآليات التي تعتمدها المؤسسة التربوية لتسهيل تكيف العمال الجدد أو الملتحقين

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 289.

عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 314.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 228.

بمنصب عمل جديد مع بيئة العمل، من خلال التوجيه والتكوين والتواصل المهني، بما يسمح لهم بالاندماج داخل المؤسسة وأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

• أهمية الإدماج المهني

ان الإدماج المهني من العمليات الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لما له من دور فعال في ضمان تكيف العامل مع بيئة العمل وتحقيق الاستقرار المهني. فنجاح العامل في الاندماج داخل المؤسسة ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه وإنتاجيته، كما يساهم في تعزيز شعوره بالانتماء والرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق، أصبح الإدماج المهني من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق التوافق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة¹.

تكمن أهمية الإدماج المهني بالنسبة للعامل في مساعدته على التعرف على طبيعة العمل والمهام الموكلة إليه، وفهم القوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة. كما يساهم في تقليل مشاعر القلق والتوتر التي قد ترافق الالتحاق بمنصب جديد، ويعزز الثقة بالنفس من خلال تمكين العامل من اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لأداء عمله بكفاءة. كذلك يساعد الإدماج المهني على بناء علاقات إيجابية مع الزملاء والرؤساء، مما يخلق مناخاً اجتماعياً مناسباً للعمل.

أما بالنسبة للمؤسسة، فإن الإدماج المهني يمثل وسيلة فعالة لضمان استقرار الموارد البشرية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. كما يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية من خلال تمكين العامل من فهم أهداف المؤسسة وثقافتها التنظيمية وقيمها المهنية. ويساعد

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 181-183.

أيضًا على تعزيز روح التعاون والتنسيق بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها¹.

ولا تقتصر أهمية الإدماج المهني على العامل والمؤسسة فقط، بل تمتد إلى المجتمع ككل، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي من خلال تمكين الأفراد من الاندماج في الحياة المهنية والمشاركة في التنمية. كما يساعد على الحد من مشكلات البطالة المقنعة والتهميش المهني، ويعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العاملين.

ومن ثمّ، فإن الإدماج المهني لا يُعد مجرد إجراء إداري يرافق عملية التوظيف، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين الفرد ومحيط العمل، بما يضمن استقرار العامل وتحسين أدائه ورفع كفاءة المؤسسة².

مراحل الإدماج المهني

تتم عملية الإدماج المهني بصورة تدريجية ومستمرة، حيث يمر العامل بعدة مراحل تهدف إلى تسهيل انتقاله إلى بيئة العمل الجديدة وتمكينه من التكيف مع مختلف متطلباتها. وتختلف هذه المراحل من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها تشترك عمومًا في مجموعة من الخطوات الأساسية التي تساهم في تحقيق الاندماج المهني الفعّال.

1- مرحلة الاستقبال والتوجيه

تُعَدّ هذه المرحلة أولى مراحل الإدماج المهني، حيث يتم استقبال العامل الجديد وتعريفه بالمؤسسة ونشاطها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وقوانينها الداخلية. كما يتم توضيح المهام

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 290-292.

مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 229-231.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 293-295.

والمسؤوليات المرتبطة بمنصب العمل، وتقديم المعلومات الضرورية التي تساعد على فهم بيئة العمل. وتكتسي هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تشكل الانطباع الأول للعامل عن المؤسسة وتساهم في تخفيف شعوره بالغموض أو القلق¹.

2- مرحلة التكيف والتأقلم

بعد الالتحاق الفعلي بالعمل، يبدأ العامل في التفاعل مع محيطه المهني والتعرف على مختلف جوانب الوظيفة التي يشغلها. وخلال هذه المرحلة يسعى إلى اكتساب المهارات اللازمة لأداء مهامه، وفهم أساليب العمل المعتمدة، والتكيف مع القواعد التنظيمية والعلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة. وقد تواجه العامل بعض الصعوبات في البداية، إلا أن الدعم والتوجيه المستمر يساعده على تجاوزها وتحقيق التأقلم المطلوب².

3- مرحلة الاندماج المهني الفعلي

في هذه المرحلة يصبح العامل أكثر قدرة على أداء مهامه بصورة مستقلة، ويكتسب معرفة كافية بثقافة المؤسسة وقيمها وأساليب العمل فيها. كما تتعزز علاقاته المهنية مع زملائه ورؤسائه، ويزداد شعوره بالانتماء للمؤسسة. ويُعدّ الوصول إلى هذه المرحلة مؤشراً على نجاح عملية الإدماج المهني، حيث يتحول العامل إلى عضو فعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- مرحلة الاستقرار المهني

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 316-318.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 232-235.

تمثل هذه المرحلة النتيجة النهائية لعملية الإدماج المهني، حيث يحقق العامل درجة عالية من التوافق مع بيئة العمل، ويشعر بالرضا والاستقرار في منصبه. ويظهر ذلك من خلال انتظامه في العمل، وارتفاع مستوى أدائه، ومشاركته الإيجابية في الأنشطة المهنية، وحرصه على تطوير مهاراته وخبراته. كما تنعكس هذه المرحلة إيجاباً على المؤسسة من خلال تحسين الأداء العام وتعزيز الاستقرار التنظيمي¹.

وتُظهر هذه المراحل أن الإدماج المهني ليس حدثاً آنياً ينتهي بمجرد تعيين العامل، بل هو عملية مستمرة تتطلب التوجيه والتكوين والمتابعة حتى يتمكن العامل من تحقيق التكيف الكامل مع بيئة العمل وأداء مهامه بكفاءة.

• عوامل نجاح الإدماج المهني

تُعَدّ عملية الإدماج المهني من العمليات الحيوية التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى ضمان تكيف العامل مع بيئة العمل الجديدة وتحقيق انسجامه مع مختلف مكوناتها التنظيمية والاجتماعية. غير أن نجاح هذه العملية لا يتحقق بصورة تلقائية، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تتعلق بالمؤسسة والعامل ومحيط العمل. فكلما توفرت الظروف الملائمة وآليات الدعم والتوجيه، زادت فرص تحقيق إدماج مهني ناجح ينعكس إيجاباً على أداء العامل واستقراره الوظيفي².

يُعتبر الاستقبال الجيد للعامل الجديد من أهم عوامل نجاح الإدماج المهني، إذ يساهم في تكوين انطباع إيجابي عن المؤسسة ويخفف من مشاعر القلق والتردد التي قد ترافق بداية العمل. ويشمل ذلك تعريف العامل بالمؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي وقوانينها الداخلية،

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 184-186.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 315-317.

إضافة إلى توضيح طبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بمنصبه. فكلما كانت المعلومات المقدمة للعامل واضحة وشاملة، سهل عليه فهم بيئة العمل والتكيف معها.

كما يُعدّ **التكوين والتأهيل المهني** عاملاً أساسياً في إنجاح عملية الإدماج، حيث يساعد العامل على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة. فالتكوين لا يقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل يشمل أيضاً تعريف العامل بثقافة المؤسسة وأساليب العمل المعتمدة فيها. ومن ¹شأن برامج التكوين الفعالة أن تقلل من الأخطاء المهنية وتزيد من ثقة العامل بنفسه وقدرته على مواجهة متطلبات العمل.

ومن العوامل المهمة كذلك **الدعم والمرافقة من طرف المسؤولين والزملاء**، إذ يحتاج العامل خلال فترة اندماجه الأولى إلى التوجيه والإرشاد المستمرين. ويساهم المناخ الإيجابي القائم على التعاون والتواصل الفعال في تسهيل عملية التكيف، كما يساعد على بناء علاقات مهنية سليمة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة. لذلك تُعدّ العلاقات الإنسانية الجيدة داخل العمل من أبرز المقومات التي تدعم نجاح الإدماج المهني.

ويُعتبر **وضوح الأدوار والمسؤوليات** من العوامل المؤثرة في نجاح الإدماج المهني، لأن الغموض في المهام أو تداخل المسؤوليات قد يؤدي إلى الارتباك وضعف الأداء. لذلك تحرص المؤسسات الناجحة على تحديد المهام والصلاحيات بدقة، بما يسمح للعامل بمعرفة ما هو مطلوب منه وكيفية إنجاز أعماله وفق المعايير المحددة.

كما يلعب **المناخ التنظيمي** دوراً مهماً في تحقيق الإدماج المهني، حيث يساهم توفر بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة والعدالة في تعزيز شعور العامل بالأمان والاستقرار. فالمؤسسة

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص

التي تعتمد أساليب تواصل فعالة وتشجع المشاركة والتعاون بين العاملين تكون أكثر قدرة على استقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتحقيق اندماجها المهني¹.

ومن جهة أخرى، يرتبط نجاح الإدماج المهني بخصائص العامل نفسه، مثل المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والدافعية للعمل والقدرة على التكيف. فالعامل الذي يتمتع بروح المبادرة والاستعداد للتعلم والتفاعل الإيجابي مع الآخرين يكون أكثر قدرة على الاندماج داخل المؤسسة مقارنة بالعامل الذي يفتقر إلى هذه الخصائص.

وفي المؤسسات التربوية، تتجلى أهمية هذه العوامل بشكل أكبر، لأن نجاح الإدماج المهني للعمال والإداريين وأعوان الخدمات يساهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة وتحقيق الانسجام بين مختلف الفاعلين فيها. كما يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة².

وعليه، يمكن القول إن نجاح الإدماج المهني هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والفردية، التي تتكامل فيما بينها لتمكين العامل من التكيف مع بيئة العمل وتحقيق الاستقرار والفعالية في أداء مهامه.

الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال التنظيم والعمل، لكونه يعكس مدى قدرة العامل على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 240-242.

² عبد الباري درة، إدارة الأداء في المنظمات الحديثة، دار وائل، عمان، 2009، ص 55-58.

وتتأثر مستويات الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل والأبعاد التي تسعى المؤسسات إلى قياسها وتقييمها بهدف تحسين مردودية العاملين وتحقيق أهدافها التنظيمية¹.

• مفهوم الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي، نظرًا لكونه المؤشر الذي يُقاس من خلاله مدى كفاءة وفعالية العامل داخل المؤسسة. فهو يعكس الطريقة التي يؤدي بها الفرد المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية وفق المعايير المحددة من طرف المؤسسة².

لغويًا، يُشتق مصطلح الأداء من الفعل "أدى"، أي قام بالعمل أو أنجزه، أما "الوظيفي" فيشير إلى كل ما يرتبط بالوظيفة أو المنصب الذي يشغله الفرد داخل التنظيم.

أما اصطلاحًا، فقد تعددت تعريفات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين. فيُعرف بأنه: الجهد الكلي الذي يبذله العامل داخل المؤسسة، والذي يترجم إلى نتائج كمية ونوعية تعكس مدى تحقيق الأهداف المسطرة. كما يُنظر إليه على أنه محصلة تفاعل قدرات الفرد (المعرفة والمهارات) مع الدافعية والظروف التنظيمية المحيطة به أثناء أداء العمل³.

ويرى بعض الباحثين في إدارة الموارد البشرية أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على النتائج النهائية فقط، بل يشمل أيضًا السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها العامل أثناء تنفيذ مهامه، مثل التعاون، الالتزام، والانضباط، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 330-335.

² عبد الباري درة، إدارة الأداء في المنظمات الحديثة، دار وائل، عمان، 2009، ص 72-78.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2014، ص 420-425.

ومن منظور سوسيولوجي، يُعتبر الأداء الوظيفي انعكاسًا للعلاقة بين الفرد والمؤسسة، حيث يتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية مثل المناخ الوظيفي، طبيعة العلاقات داخل العمل، ونمط القيادة الإدارية. فكلما كان المحيط التنظيمي محفزًا، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

وفي هذا السياق، يُمكن القول إن الأداء الوظيفي هو مدى قدرة العامل على إنجاز مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالمعايير التنظيمية، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، في إطار من الانضباط والجودة والاستمرارية¹.

• أبعاد الأداء الوظيفي

يُقصد بأبعاد الأداء الوظيفي تلك الجوانب التي يُمكن من خلالها قياس وتقييم مستوى أداء العامل داخل المؤسسة، حيث لا يقتصر الأداء على تحقيق النتائج فقط، بل يشمل مجموعة من السلوكات والخصائص التي تعكس جودة العمل وكفاءته. وتُعد هذه الأبعاد معيارًا أساسيًا تعتمد عليه المؤسسات في الحكم على فعالية مواردها البشرية².

يمثل بعد جودة الأداء أحد أهم أبعاد الأداء الوظيفي، ويعبر عن درجة إتقان العامل للمهام الموكلة إليه، ومدى مطابقته للمعايير المهنية والتنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة. فكلما كانت الأعمال المنجزة دقيقة وخالية من الأخطاء، كلما دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الأداء. وتُركز المؤسسات الحديثة على هذا البعد باعتباره مؤشرًا على الكفاءة الحقيقية للعامل وليس فقط كمية العمل المنجز.

أما بعد كمية العمل فيرتبط بحجم المهام التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة، أي الإنتاجية العددية للعامل. ويُعد هذا البعد مهمًا خاصة في المؤسسات التي تعتمد على

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2017، ص 250-255.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 221

السرعة وكثرة الإنتاج، غير أن الاعتماد عليه وحده قد يكون غير كافٍ إذا لم يُرافقه مستوى جيد من الجودة.

ويأتي بعد سرعة الإنجاز ليعكس قدرة العامل على أداء مهامه في الوقت المحدد دون تأخير، حيث يُعتبر احترام الآجال عنصرًا أساسيًا في سير العمل داخل المؤسسات. فالتأخر في إنجاز المهام قد يؤدي إلى تعطيل العمل الجماعي ويؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة ككل، بينما يساهم الالتزام بالوقت في تحسين الفعالية التنظيمية¹.

كما يُعد بعد الالتزام الوظيفي من الأبعاد الجوهرية للأداء، إذ يعكس مدى احترام العامل لقوانين المؤسسة ونظمها الداخلية، مثل الحضور والانضباط، واحترام التعليمات الإدارية، والالتزام بالمسؤوليات المهنية. ويُعتبر هذا البعد مؤشرًا على الجدية والانضباط المهني للعامل.

ويُضاف إلى ذلك بعد التعاون والعلاقات المهنية، والذي يبرز قدرة العامل على العمل ضمن فريق وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء والرؤساء. فطبيعة العمل داخل المؤسسات الحديثة تتطلب تعاونًا مستمرًا وتبادلًا للمعلومات والخبرات، مما يجعل هذا البعد عنصرًا مهمًا في تحسين الأداء العام.

كما يظهر بعد المبادرة والابتكار كأحد الأبعاد التي تعكس مدى قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة واقتراح حلول لتحسين العمل. فالعامل المبادر يساهم في تطوير أساليب العمل ورفع كفاءة المؤسسة، مما يجعل هذا البعد مرتبطًا بالإبداع والتحسين المستمر².

محددات الأداء الوظيفي

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 78

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 21

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي تحدد مستواه سواء بالرفع أو الانخفاض، وهذه العوامل تتداخل فيما بينها لتشكيل صورة شاملة عن أداء العامل داخل المؤسسة. ويمكن تصنيف هذه المحددات إلى محددات فردية وتنظيمية واجتماعية.

تتمثل المحددات الفردية في الخصائص الشخصية والمهنية التي يتمتع بها العامل، وعلى رأسها القدرات والمهارات التي اكتسبها من خلال التعليم والتكوين والخبرة. فكلما كان العامل مؤهلاً ومتمكناً من مهاراته، كلما ارتفع مستوى أدائه. كما تُعد الدافعية نحو العمل من العوامل الأساسية، إذ إن رغبة العامل في الإنجاز وبذل الجهد تؤثر بشكل مباشر على إنتاجيته. إضافة إلى ذلك، تلعب السمات الشخصية مثل الانضباط وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس دوراً مهماً في تحديد طريقة تعامل العامل مع مهامه اليومية¹.

أما المحددات التنظيمية فتتعلق بالبيئة التي يعمل فيها الفرد داخل المؤسسة. فبيئة العمل المادية الجيدة، من حيث التجهيزات ووسائل العمل وظروف الراحة، تساهم في تحسين الأداء. كما يُعتبر أسلوب القيادة من العوامل المؤثرة، حيث يؤدي النمط القيادي الديمقراطي الذي يشجع المشاركة والتحفيز إلى رفع مستوى الأداء، في حين قد يؤدي الأسلوب التسلطي إلى انخفاضه. كذلك يلعب نظام الحوافز دوراً مهماً، إذ إن العدالة في توزيع المكافآت والترقيات تحفز العاملين على تقديم أداء أفضل. بالإضافة إلى ذلك، فإن وضوح التنظيم الداخلي وتحديد المهام والصلاحيات يساهم في تقليل الغموض وتحسين الفعالية².

وتوجد أيضاً محددات اجتماعية ترتبط بطبيعة العلاقات داخل المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة. فالعلاقات الإيجابية بين الزملاء تخلق مناخاً من التعاون والدعم المتبادل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. كما أن الثقافة التنظيمية التي تقوم على قيم الانضباط والالتزام

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017. ص 78

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001. ص 98

والعمل الجماعي تساهم في توجيه سلوك العاملين نحو تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

وبناءً على ذلك، فإن الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل معقد بين عوامل فردية وتنظيمية واجتماعية، ولا يمكن فهمه أو تحسينه إلا من خلال دراسة هذه المحددات بشكل متكامل داخل بيئة العمل.

• طرق تقييم الأداء الوظيفي

يُعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، إذ يهدف إلى قياس مدى كفاءة العاملين في أداء مهامهم، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، بما يسمح باتخاذ قرارات إدارية رشيدة تتعلق بالترقية، التدريب، التحفيز أو حتى إعادة التوجيه الوظيفي. وتتنوع طرق تقييم الأداء الوظيفي باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها، غير أن جميعها تسعى في النهاية إلى تحقيق العدالة والموضوعية في الحكم على أداء العامل².

تُعد طريقة التقييم التقليدي بواسطة الرئيس المباشر من أكثر الطرق شيوعاً، حيث يقوم المسؤول المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه بناءً على ملاحظاته اليومية. وتعتمد هذه الطريقة على خبرة الرئيس في متابعة العمل ومعرفته بسلوك العاملين، إلا أنها قد تتأثر أحياناً بالذاتية والتحيز، مما قد يؤثر على دقة التقييم. ورغم ذلك، فإنها تبقى طريقة سهلة وسريعة التطبيق داخل المؤسسات³.

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2006، ص 91

² عبد الباري درة، إدارة الأداء في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26

³ غسان عبد الرحمن إدريس، صالح مهدي العامري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 61

أما طريقة التقييم بالمعايير أو المقاييس المحددة فتقوم على وضع مجموعة من المؤشرات والمعايير الموضوعية التي يُقاس على أساسها أداء العامل، مثل كمية العمل المنجز، جودة الأداء، الالتزام بالمواعيد، والانضباط الوظيفي. وتتميز هذه الطريقة بأنها أكثر موضوعية مقارنة بالطريقة التقليدية، لأنها تعتمد على معايير واضحة ومحددة مسبقاً، مما يقلل من التحيز الشخصي.

وتُعتبر طريقة التقييم حسب الأهداف من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، حيث يتم الاتفاق بين العامل والإدارة على مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ثم يتم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف. وتتميز هذه الطريقة بكونها تشجع على المشاركة وتحمل المسؤولية، كما تركز على النتائج بدلاً من السلوك فقط¹.

كما توجد طريقة التقييم متعدد المصادر (360 درجة)، وهي من أكثر الطرق شمولاً، حيث يتم تقييم العامل من عدة أطراف، مثل الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين، وأحياناً الزبائن أو المستفيدين من الخدمة. وتوفر هذه الطريقة رؤية شاملة عن أداء العامل، وتقلل من التحيز الفردي، لكنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في التطبيق².

وتستخدم بعض المؤسسات أيضاً طريقة التدرج أو السلم التقييمي، حيث يتم تقييم العامل وفق درجات أو مستويات محددة لكل عنصر من عناصر الأداء، مثل الانضباط، الكفاءة، المبادرة، والتعاون. وتساعد هذه الطريقة على تصنيف الموظفين بشكل دقيق، لكنها تحتاج إلى معايير واضحة لتقادي التقييم غير الموضوعي³.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 78

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2013، ص 101

³ سيد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2001، ص 99

إضافة إلى ذلك، تعتمد بعض المؤسسات على طريقة التقييم الذاتي، حيث يقوم العامل نفسه بتقييم أدائه من خلال استمارة خاصة، مما يساعده على التعرف على نقاط القوة والضعف لديه. وتستخدم هذه الطريقة عادةً كمكمل لطرق أخرى وليست كبديل عنها، لأنها قد تتأثر بالمبالغة أو التقليل من الذات.

وفي الأخير، يمكن القول إن اختيار طريقة تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على طبيعة المؤسسة وأهدافها، إلا أن الاتجاه الحديث يميل نحو الدمج بين عدة طرق للحصول على تقييم أكثر دقة وموضوعية، بما يساهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة¹.

العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي

يمثل الإدماج المهني مرحلة أساسية في تهيئة العامل للاندماج داخل بيئة العمل، حيث يساهم بشكل مباشر في تشكيل سلوكه المهني وقدرته على أداء مهامه بكفاءة. كما أن العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي تُعد علاقة تكاملية، إذ يؤثر نجاح عملية الإدماج في تحسين مستوى الأداء ورفع فعالية المؤسسة.

. تأثير الإدماج المهني على الأداء

يُعدّ الإدماج المهني من المراحل الحاسمة في حياة العامل المهنية داخل المؤسسة، إذ يشكل نقطة الانتقال من مرحلة التوظيف إلى مرحلة الفعالية والإنتاج. ويظهر تأثيره بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تحدد مدى قدرة العامل على الاندماج في بيئة العمل واستثمار إمكانياته بالشكل الأمثل².

¹ ماجد راغب الحلو، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 165

² طارق عبد الرؤوف عامر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص 101

يؤدي الإدماج المهني الجيد في البداية إلى تحسين مستوى الفهم الوظيفي لدى العامل، حيث يتم تعريفه بوضوح بمهامه، ومسؤولياته، وحدود صلاحياته داخل الهيكل التنظيمي. هذا التوضيح يقلل من حالة الغموض الوظيفي التي تُعد من أبرز أسباب ضعف الأداء، ويساعد العامل على أداء مهامه بثقة ووضوح، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل ودقته.

كما يساهم الإدماج المهني في رفع الكفاءة المهنية للعامل من خلال التكوين والتوجيه الميداني الذي يتلقاه في بداية التحاقه بالعمل. فالعامل الذي يخضع لعملية إدماج منظمة يكتسب المهارات العملية والمعرفة التطبيقية اللازمة لأداء وظيفته بكفاءة أعلى، مقارنة بالعامل الذي يدخل مباشرة إلى العمل دون تأطير كافٍ، حيث يكون أكثر عرضة للأخطاء والتردد في اتخاذ القرار¹.

ومن بين أهم آثار الإدماج المهني أيضاً تعزيز الدافعية نحو العمل، إذ يشعر العامل خلال هذه المرحلة بالاهتمام والتقدير من طرف المؤسسة، مما يولد لديه إحساساً بالانتماء والرغبة في إثبات الذات. هذا الشعور الإيجابي يرفع من مستوى الحماس الوظيفي ويزيد من الجهد المبذول في أداء المهام، وبالتالي تحسين الأداء الكلي².

كما يساهم الإدماج المهني في تسهيل عملية التكيف التنظيمي والاجتماعي، حيث يتمكن العامل من فهم ثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية وأساليب العمل المعتمدة فيها، إضافة إلى بناء علاقات مهنية إيجابية مع الزملاء والرؤساء. هذا التكيف يقلل من الضغوط النفسية التي ترافق بداية العمل، ويخلق بيئة مريحة تساعد على التركيز والإنتاج³.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 321

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 189

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره ص 421

ويظهر كذلك تأثير الإدماج المهني في تقليل معدل الأخطاء المهنية، خاصة في المراحل الأولى من التوظيف، حيث يكون العامل في حاجة إلى التوجيه والمتابعة المستمرة. فكلما كانت عملية الإدماج دقيقة ومنظمة، كلما تقلصت الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف الخبرة، مما يرفع من جودة الأداء ويقلل من الخسائر التنظيمية.

إضافة إلى ذلك، يؤدي الإدماج المهني إلى تحسين الاستقرار الوظيفي، إذ يساعد العامل على الاندماج بسرعة داخل المؤسسة ويقلل من احتمالية التفكير في ترك العمل. فالعامل الذي يشعر بالراحة والقبول داخل محيطه المهني يكون أكثر استقرارًا وأطول بقاءً داخل المؤسسة، مما يساهم في استمرارية الأداء ورفع مردودية العمل على المدى البعيد.

كما أن الإدماج المهني يساهم في تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون، حيث يتعرف العامل الجديد على ديناميكية الفريق ويشارك تدريجيًا في الأنشطة الجماعية. هذا التفاعل الإيجابي يعزز تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد، ويؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي للمؤسسة ككل.

وفي الأخير، يمكن القول إن تأثير الإدماج المهني على الأداء الوظيفي هو تأثير شامل ومتكامل، لأنه لا يقتصر على جانب واحد، بل يمتد ليشمل الجوانب المعرفية والسلوكية والنفسية والتنظيمية للعامل، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة¹.

• نماذج ونظريات مفسرة للعلاقة

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 291.
عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 331.

تُفسّر العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي من خلال مجموعة من النماذج والنظريات في علم التنظيم وإدارة الموارد البشرية، والتي حاولت توضيح كيفية انتقال العامل من مرحلة الالتحاق بالمؤسسة إلى مرحلة الأداء الفعّال. وتُجمع هذه المقاربات على أن نجاح الإدماج المهني يمثل عاملاً حاسماً في رفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية¹.

1- نظرية التكيف التنظيمي (Organizational Adaptation Theory)

تقوم نظرية التكيف التنظيمي على فكرة أساسية مفادها أن فعالية أداء العامل داخل المؤسسة ترتبط بمدى قدرته على التكيف مع البيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها. ويشمل هذا التكيف فهم القواعد الرسمية للمؤسسة، واستيعاب الثقافة التنظيمية غير المكتوبة، والتأقلم مع أنماط القيادة وأساليب التواصل الداخلي، إضافة إلى بناء علاقات مهنية سليمة مع الزملاء والرؤساء.

وفي هذا السياق، يُعتبر الإدماج المهني المرحلة الأولى التي تسهل هذا التكيف، حيث يزوّد العامل الجديد بالمعلومات الضرورية حول مهامه، وهيكل المؤسسة، وأهدافها، وطرق العمل المعتمدة فيها. فكلما كانت عملية الإدماج منظمة وواضحة، كلما تمكن العامل من الاندماج بسرعة داخل البيئة المهنية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء من حيث الجودة والدقة والسرعة².

أما في حالة ضعف الإدماج المهني، فإن العامل يواجه صعوبة في فهم محيطه التنظيمي، مما يخلق لديه حالة من الارتباك وعدم الاستقرار الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على أدائه ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وارتفاع نسبة الأخطاء المهنية³.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره ، ص 230.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 191

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 233

2- نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory)

تفسر نظرية الرضا الوظيفي العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي من خلال البعد النفسي للعامل داخل المؤسسة، حيث ترى أن مستوى الأداء يتأثر بشكل مباشر بدرجة الرضا الذي يشعر به الفرد تجاه وظيفته وبيئة عمله.

ويُعد الإدماج المهني الجيد أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الرضا، لأنه يوفر للعامل الجديد استقبلاً إيجابياً، وتوجيهاً واضحاً، وتكويناً مناسباً يساعده على فهم عمله والتكيف معه. هذا الشعور بالقبول والاهتمام يولد حالة من الارتياح النفسي والانتماء للمؤسسة¹.

وبالتالي، فإن ارتفاع مستوى الرضا الناتج عن إدماج مهني ناجح يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل، وتحسين الالتزام الوظيفي، ورفع جودة الأداء. أما إذا كان الإدماج ضعيفاً أو غير منظم، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الرضا، وظهور مشاعر الإحباط وعدم الانتماء، وهو ما ينعكس مباشرة على تراجع الأداء الوظيفي².

3- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تتطلب نظرية التبادل الاجتماعي من مبدأ أن العلاقة بين العامل والمؤسسة هي علاقة تبادلية قائمة على الأخذ والعطاء، حيث يقدم العامل جهده وخبرته ووقته، بينما تقدم المؤسسة في المقابل الدعم، والتكوين، والتأطير، والاعتراف بالقيمة المهنية للعامل³.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 371

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره ص 391

³ Gary Dessler، Human Resource Management، Pearson Education 2015، PP 45

وفي مرحلة الإدماج المهني، يكون هذا التبادل في بدايته، حيث تلعب المؤسسة دوراً مهماً في احتضان العامل الجديد ومساعدته على الاندماج داخل بيئة العمل. فإذا كانت المؤسسة توفر إدماجاً مهنيًا فعالاً، فإن العامل يشعر بأن هناك استثماراً حقيقياً فيه، مما يولد لديه شعوراً بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة.

هذا الالتزام يدفعه إلى تحسين أدائه وتقديم أفضل ما لديه كردّ على ما تلقاه من دعم. أما إذا كان الإدماج ضعيفاً أو غير عادل، فإن العلاقة التبادلية تصبح مختلة، مما يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي وانخفاض مستوى الأداء وزيادة الرغبة في ترك العمل¹.

4-نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Theory)

تُعد هذه النظرية من المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تنظر إلى الإدماج المهني باعتباره جزءاً من استراتيجية شاملة تهدف إلى تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة، وليس مجرد إجراء إداري مؤقت.

وترى هذه النظرية أن المؤسسة التي تستثمر في إدماج العامل الجديد بشكل جيد تحقق مكاسب طويلة المدى، لأن هذا الإدماج يساهم في تسريع عملية التعلم، وتقليل الأخطاء المهنية، ورفع كفاءة العامل في فترة زمنية قصيرة. كما يساعد على تقليل تكاليف التدريب اللاحق ودوران العمل.

وبالتالي فإن الإدماج المهني الفعّال يُعتبر أداة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي ككل، لأنه يضمن انتقال العامل إلى مرحلة الإنتاجية بسرعة وكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة واستقرارها¹.

¹ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge ،Organizational Behavior ،Pearson2017 ،pp 101

5- نموذج التنشئة التنظيمية (Organizational Socialization Model)

يركز نموذج التنشئة التنظيمية على عملية اندماج العامل داخل المؤسسة باعتبارها عملية تدريجية تمر بعدة مراحل مترابطة. تبدأ هذه العملية بمرحلة الاستقبال والتعريف بالمؤسسة، ثم مرحلة التعلم والتدريب، تليها مرحلة التكيف مع بيئة العمل، وصولاً إلى مرحلة الاستقرار والاندماج الكامل².

ويؤكد هذا النموذج أن نجاح كل مرحلة من هذه المراحل يساهم في تعزيز أداء العامل بشكل تدريجي، لأن العامل في كل مرحلة يكتسب مهارات جديدة ويطور فهمه لثقافة المؤسسة وأساليب العمل المعتمدة فيها. ومع مرور الوقت، تتشكل لديه هوية مهنية واضحة تساعد على أداء مهامه بكفاءة واستقلالية.

أما في حال ضعف عملية التنشئة التنظيمية، فإن العامل يبقى في حالة عدم استقرار وظيفي، ويواجه صعوبة في فهم دوره داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وارتفاع احتمالات الفشل الوظيفي أو ترك العمل.

6- نظرية الدافعية في العمل (Work Motivation Theory)

تركز نظرية الدافعية في العمل على الجانب النفسي الذي يحرك سلوك العامل داخل المؤسسة، حيث تعتبر أن الأداء الوظيفي مرتبط بدرجة الدافعية التي يمتلكها الفرد تجاه عمله.

وترى هذه النظرية أن الإدماج المهني الجيد يساهم في رفع مستوى الدافعية من خلال إشباع حاجات العامل الأساسية، مثل الحاجة إلى الانتماء، والتقدير، والأمان الوظيفي، وتحقيق

¹ Wayne Cascio ,Managing Human Resources ,McGraw-Hill2016 ,.pp 145

² Edwin B. Flippo ,Personnel Management ,McGraw-Hill1984 ,pp 71

الذات. فعندما يشعر العامل بأنه مرحب به داخل المؤسسة وأنه جزء مهم منها، فإن ذلك يعزز لديه الرغبة في العمل وبذل الجهد¹.

وبالتالي فإن ارتفاع الدافعية الناتج عن إدماج مهني ناجح يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي من حيث الجودة والإنتاجية والالتزام. أما في حالة ضعف الإدماج، فإن هذه الحاجات النفسية لا تُشبع، مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية وتراجع مستوى الأداء.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن الإدماج المهني يمثل مرحلة أساسية ومحورية في مسار العامل داخل المؤسسة، إذ لا يقتصر على كونه إجراءً إدارياً مرتبطاً ببداية التوظيف، بل هو عملية منظمة تهدف إلى تهيئة الفرد نفسياً ومهنيًا وتنظيميًا ليتكيف مع بيئة العمل. وقد تبين أن نجاح هذه العملية يرتبط بعدة عناصر أهمها جودة الاستقبال، والتكوين، والدعم التنظيمي، ووضوح الأدوار، وهي عوامل تساهم في تسهيل اندماج العامل داخل المؤسسة.

كما أبرز الفصل أن الأداء الوظيفي يعد نتيجة مباشرة لتفاعل مجموعة من الأبعاد والمحددات الفردية والتنظيمية والاجتماعية، حيث لا يمكن فصله عن السياق الذي يعمل فيه الفرد. فكلما كانت البيئة التنظيمية محفزة، والدافعية مرتفعة، والمهارات متوفرة، ارتفع مستوى الأداء وتحسنت جودة الإنجاز.

ومن جهة أخرى، أكدت النظريات والنماذج المفسرة للعلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي أن هذه العلاقة هي علاقة تكامل وتأثير مباشر، حيث يؤدي الإدماج المهني الناجح إلى تحسين التكيف، ورفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الدافعية، وبالتالي تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

¹ Peter M. Blau ،Exchange and Power in Social Life ،Wiley1964 ، pp 116

وفي الأخير، يمكن القول إن الإدماج المهني يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي، وأن الاستثمار في هذه المرحلة ينعكس إيجاباً على استقرار العامل وفعالية المؤسسة ككل، مما يجعل منه عنصراً استراتيجياً في تسيير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل تكملة لما سبقه، ومحاولة منا إلى إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، وذلك من خلال دراسة ميدانية لفئة من موظفي المؤسسات التربوية.

كما أن هذا الجانب ما هو إلا حلقة وصل بين ما تم طرحه في الفصل النظري الأول، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث، وحتى يتسنى لنا تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الأدوات والوسائل المستخدمة في الدراسة وطريقة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالدراسة، وكذا مناقشة وتحليل أهم النتائج المتحصل عليها.

المبحث الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1/- المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائية V22 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

2/- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة الموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة "Statistical Package For The Social Sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها

من أجل استكمال مقتضيات البحث العلمي واختبار فرضيات البحث، ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة مجموعة من موظفي المؤسسات التربوية، والتي تم تقسيم هذا الاستبيان عليهم بطريقة قصدية.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة

1/- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من موظفي 3 المتوسطات (متوسط رحو محمد، ومتوسطة الإخوة صديق، ومتوسطة طهرات غازوي) بأولاد خالد، ولاية سعيدة، والتي تم تقسيم هذا الاستبيان عليهم بطريقة عشوائية.

2/- **عينة الدراسة:** قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (30) موظف (ة)، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة.

3/- **أدوات الدراسة:** بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS V 22 وهو اختصار لعبارة (Statistical Package For The Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.

أ/- استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01):

تعتبر استمارة الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات، والتي يمكن أن تحدد وتقيس أثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي، وقد اعتمدنا في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلاً عن الدراسة

الأولية التي قام بها الباحث لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان وعلى الدراسات السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجرائها.

وقد تكونت من أربع محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، الخبرة المهنية، مدة العقد الحالي، مدة العقد قبل الإدماج).

المحور الثاني: الخاص بالإدماج المهني ويتكون من 4 أبعاد.

البعد الأول: خاص بالتكوين ويتضمن 4 عبارات.

البعد الثاني: خاص المرافقة المهنية ويتضمن 4 عبارات.

البعد الثالث: خاص الخبرة المهنية ويتضمن 4 عبارات.

البعد الرابع: خاص وضوح الدور والاستقرار المهني ويتضمن 4 عبارات.

المحور الثالث: الخاص بالأداء الوظيفي ويتكون من 11 عبارة.

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان،

وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المرجع: من إعداد الباحث

ب/- أدوات المعالجة الإحصائية

• ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة. - (Alpha de Cronbach)

- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson).
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.
- معامل التأثير.

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

1/- صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي بـ (0.983)، كما هو موضح في الجدول التالي، وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والذي يقدر بـ (0,05)، إذن يمكن القول أن الاستمارة صادقة وثابتة ونستطيع الاعتماد عليها في دراستنا واستخلاص النتائج.

الجدول رقم 02: الخاص بصدق وثبات إستبيان Aplha de cronbach

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
17	0.983

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

2/- التكرار والنسبة المئوية لمحاور الدراسة

أ/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

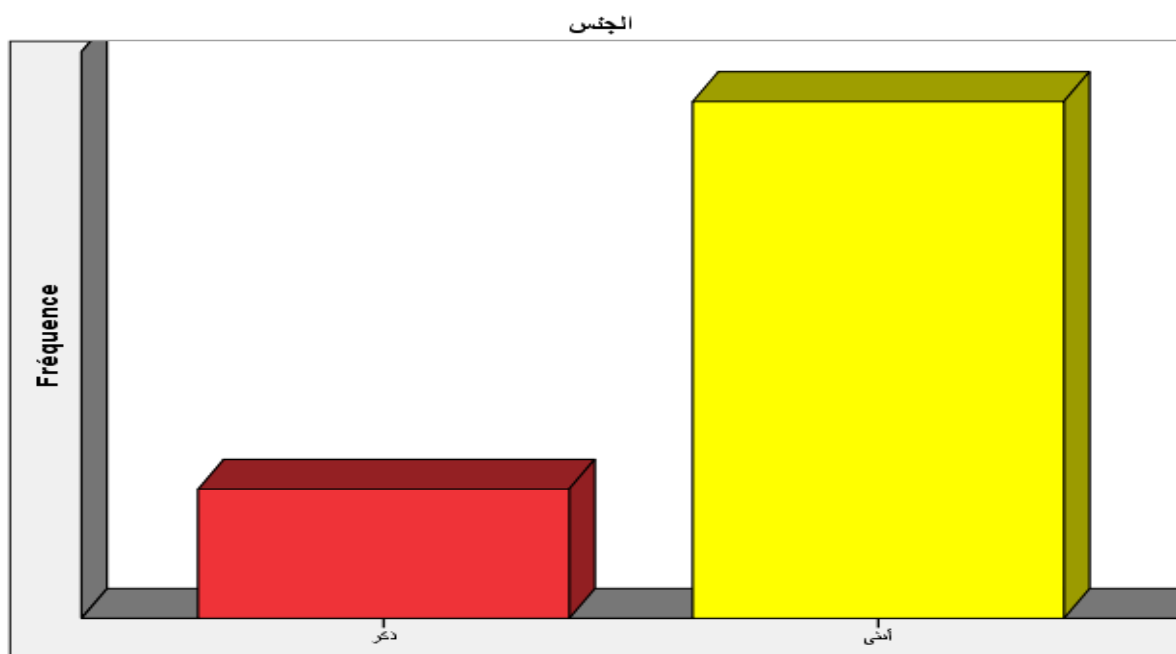
الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكور	06	% 20
إناث	24	% 80
المجموع	30	% 100

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

الشكل رقم 01 التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

تحليل النتائج: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة في عينة الدراسة كانت لفئة الإناث بنسبة (80%) أي بمعدل 24 موظفة، مقارنة بالذكور الذين بلغت نسبتهم (20%) أي بمعدل 06 موظفين، وهذا راجع لكون أن المؤسسات التربوية ومقارنة بالهرم السكاني والإحصائيات الجديدة التي تبين أن نسبة الإناث في العالم تفوق نسبة الذكور.

ب/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

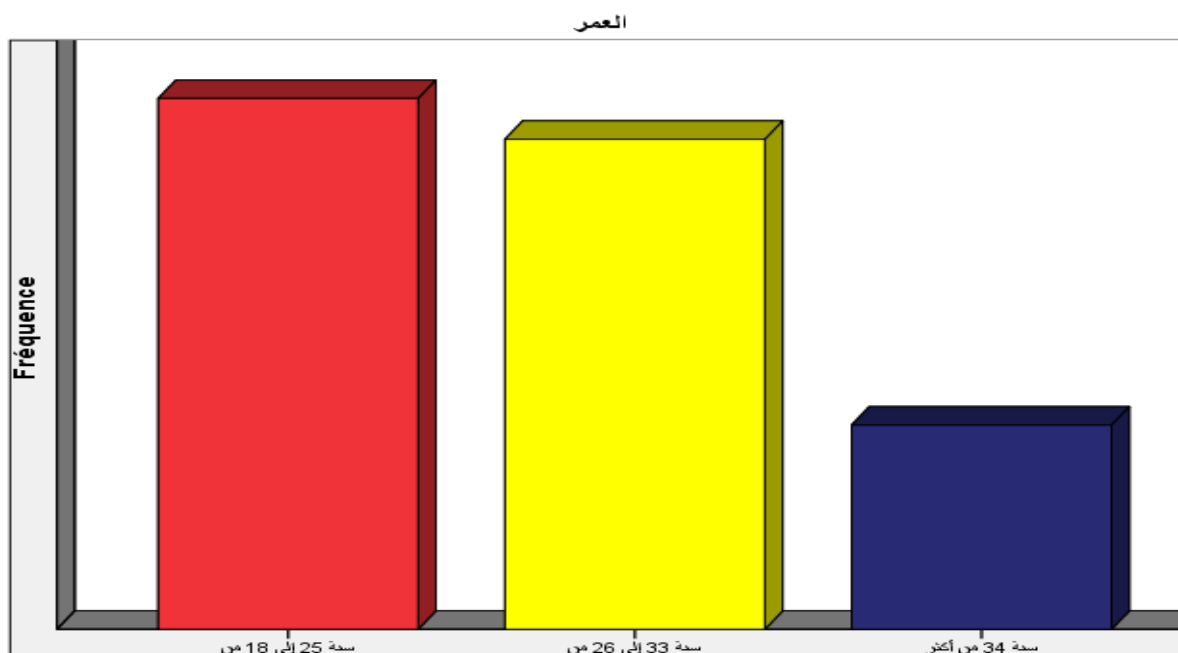
الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 18 إلى 25 سنة	13	% 43.3
من 26 إلى 33 سنة	12	% 40
أكثر من 34 سنة	05	% 16.7
المجموع	30	% 100

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

الشكل رقم 02: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

تحليل النتائج: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذوي السن (من 18 إلى 25) سنة بنسبة (43.3%) أي بمعدل 13 موظف(ة)، وتليها الفئة العمرية (من 26 إلى 33 سنة) بنسبة (40%) وبمعدل 12 موظف(ة)، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 34 سنة بنسبة (16.7%) وبمعدل 05 موظفين.

ج/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

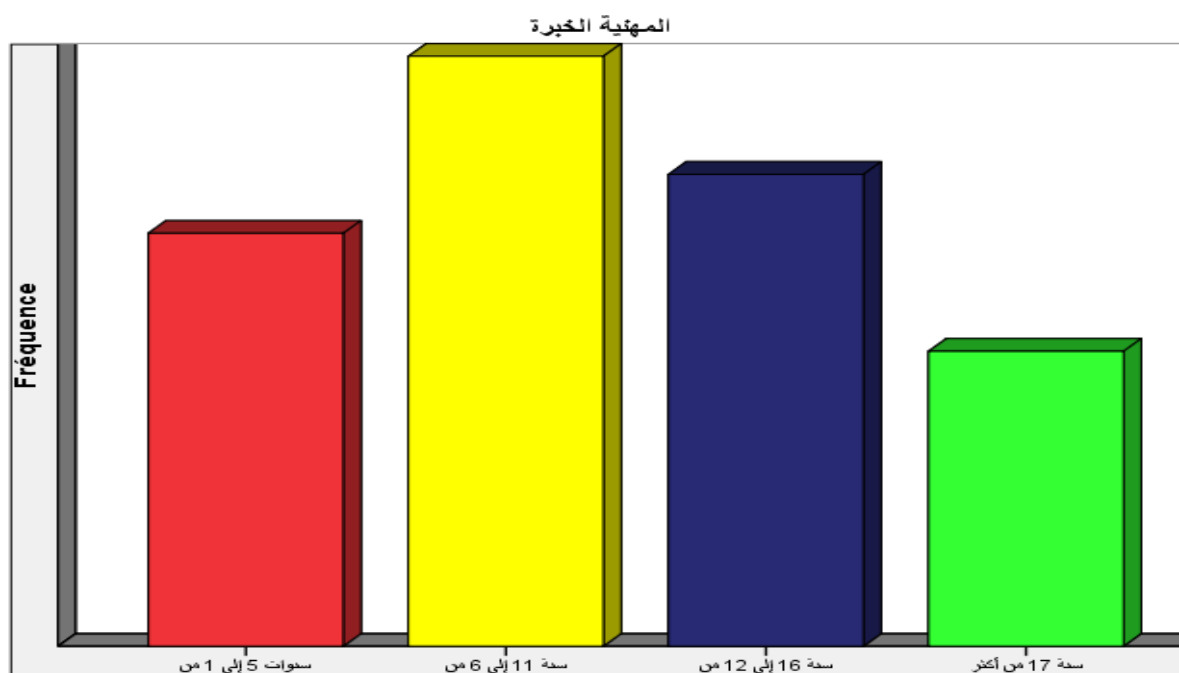
الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 1 إلى 5 سنوات	07	% 23.3
من 6 إلى 11 سنة	10	% 33.3
من 12 إلى 16 سنة	08	% 26.7

أكثر من 17 سنة	05	% 16.7
المجموع	30	% 100

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

الشكل رقم 03: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

تحليل النتائج: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة ذوي الخبرة المهنية (من 6 إلى 11 سنة) بنسبة (33.3%) وبمعدل 10 موظفين(ة)، وتليها الفئة (من 12 إلى 16 سنة) بنسبة (26.7%) وبمعدل 8 موظفين(ة)، وبعدها الفئة (من 1 إلى 5 سنوات) بنسبة (23.3%) وبمعدل 7 موظفين(ة)، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 17 سنة بنسبة (16.7%) وبمعدل 5 موظفين.

د/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة العقد الحالي

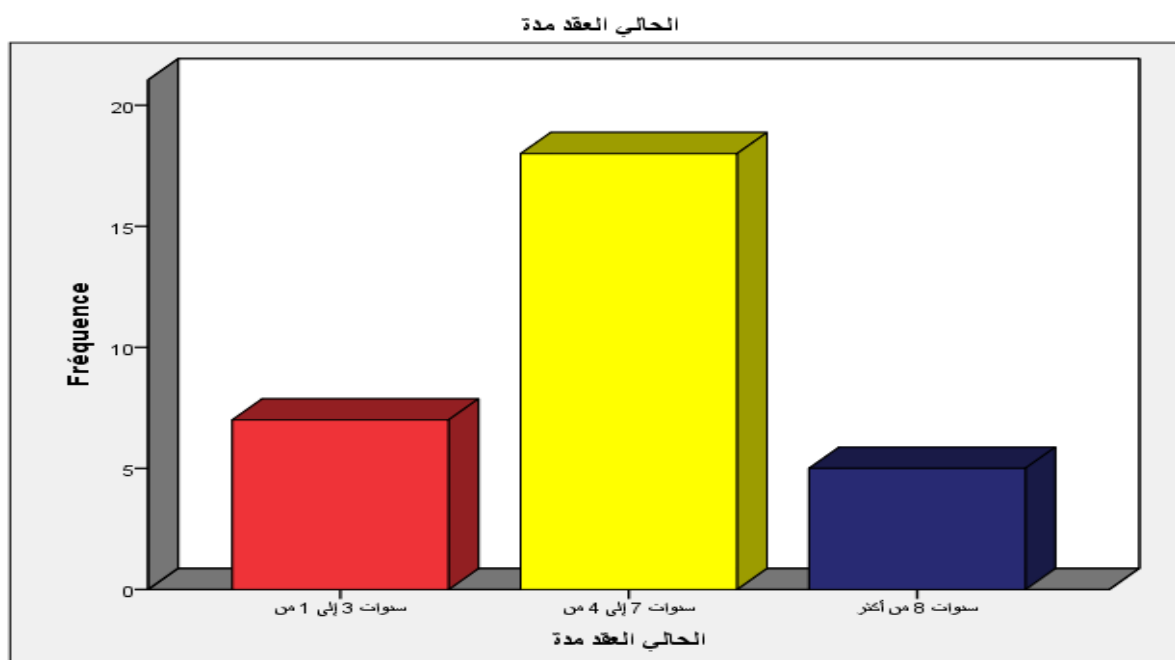
الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العقد الحالي

مدة العقد الحالي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 1 إلى 3 سنوات	07	% 23.3
من 4 إلى 7 سنوات	18	% 60
أكثر من 8 سنوات	05	% 16.7
المجموع	30	% 100

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

الشكل رقم 04: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب مدة العقد الحالي



المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة ذوي مدة العقد (من 4 إلى 7 سنوات) بنسبة (60%) وبمعدل 18 موظف(ة)، وتليها الفئة (من 1 إلى 3 سنوات) بنسبة (23.3%) وبمعدل 7 موظفين(ة)، وبعدها الفئة أكثر من 8 سنوات بنسبة (16.7%) وبمعدل 5 موظفين.

د/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة العقد قبل الإدماج

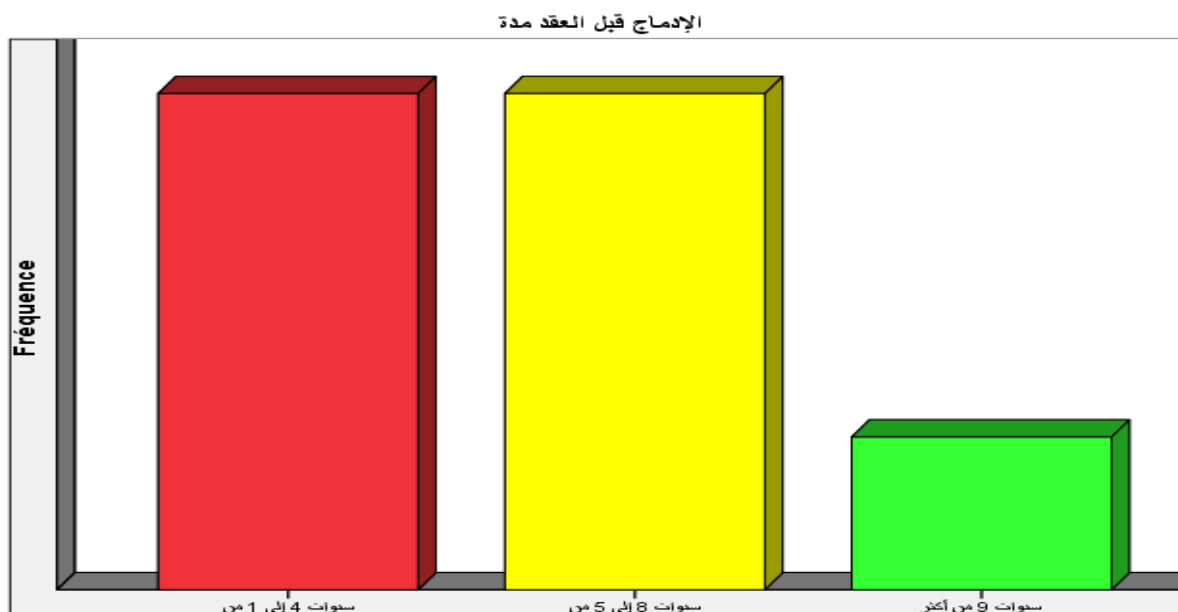
الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العقد قبل الإدماج

مدة العقد قبل الإدماج	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 1 إلى 4 سنوات	13	% 43.3
من 5 إلى 8 سنوات	13	% 43.3
أكثر من 9 سنوات	04	% 13.3
المجموع	30	% 100

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

الشكل رقم 05: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب مدة العقد قبل الإدماج



المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت للفئتين ذوي مدة العقد قبل الإدماج المهني (من 1 إلى 4 سنوات) و(من 5 إلى 8 سنوات) بنسبة (43.3%) وبمعدل 13 موظفين (ة) لكل فئة، وبعدها الفئة أكثر من 9 سنوات بنسبة (13.3%) وبمعدل 4 موظفين (ة).

المطلب الثالث: تحليل المحاور واختبار الفرضيات

من أجل تحليل نتائج الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المستجوبين قمنا بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تقسيم درجة تقييم المستجوبين لعبارات وفقرات الدراسة على النحو التالي:

➤ من 1 إلى 2.59 تقييم منخفض.

➤ من 2.60 إلى 3.39 تقييم متوسط.

➤ من 3.40 إلى 5 تقييم مرتفع.

1/- تحليل الأبعاد المحور المستقل الإدماج المهني (بعد التكوين)

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد التكوين في المؤسسات التربوية بسعيدة، تم الاعتماد على 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 08: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد اليقظة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها	1.966	0.927	منخفض
2	ساهم التكوين الذي تلقينه قبل الإدماج في زيادة كفاءتك المهنية بفعالية	1.633	0.614	منخفض
3	يساهم التكوين في تطوير وتعزيز المهارات المهنية للموظفين	1.900	1.093	منخفض
4	انعكس ما اكتسبته خلال فترة التكوين إيجاباً على أدائك المهني اليومي	2.066	1.014	منخفض
	نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد التكوين	1.891	0.912	منخفض

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة منخفضة لأن متوسطها الحسابي يساوي (1.891) والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في المؤسسات التربوية يوافقون وبدرجة منخفضة على العبارات الموجهة لهم والخاصة ببعد التكوين، وذلك بمتوسط حساب (1.891)، وانحراف معياري (0.912)،

وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (1.891)، إذن تم التوصل بأن الموظفون في المؤسسات التربوية بسعيدة يدعمون بعد التكوين بدرجة موافقة منخفضة.

2/- تحليل الأبعاد المحور المستقل الإدماج المهني (بعد المرافقة المهنية)

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد المرافقة المهنية في المؤسسات التربوية بسعيدة، تم الاعتماد على 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 09: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد المرافقة المهنية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تقوم المؤسسة في متابعة موظفيها ومرافقتهم خلال فترة الإدماج	1.366	0.556	منخفض
2	شعرت بالدعم والمرافقة المهنية أثناء فترة الإدماج	1.666	0.660	منخفض
3	ساعدتني المرافقة على التكيف مع متطلبات المؤسسة في وقت وجيز	2.066	1.048	منخفض
4	التواصل مع المشرفين خلال الإدماج كان فعالا ومفيدا	1.866	0.860	منخفض
	نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد المرافقة المهنية	1.741	0.781	منخفض

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة منخفضة لأن متوسطها الحسابي يساوي (1.741) والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في المؤسسات التربوية يوافقون وبدرجة منخفضة على العبارات الموجهة لهم والخاصة ببعد المرافقة المهنية، وذلك بمتوسط حساب (1.741)، وانحراف معياري (0.781)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (1.741)،

إذن تم التوصل بأن الموظفون في المؤسسات التربوية بسعيدة يدعمون بعد المرافقة المهنية بدرجة موافقة منخفضة.

3/- تحليل الأبعاد المحور المستقل الإدماج المهني (بعد الخبرة المهنية)

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد الخبرة المهنية في المؤسسات التربوية بسعيدة، تم الاعتماد على 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد الخبرة المهنية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	أسهمت خبرتك المهنية السابقة في تسهيل اندماجك داخل المؤسسة	1.533	0.571	منخفض
2	تمكنت من توظيف خبرتك السابقة بشكل فعال في أداء مهام جديدة	2.100	1.124	منخفض
3	كان للتجربة العملية خلال فترة الإدماج أثر إيجابي في تعزيز قدراتك المهنية	2.000	1.082	منخفض
4	أكسبتك المؤسسة خبرة مهنية خلال فترة المرافقة المهنية لتكوينك	2.500	1.358	منخفض
	نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد الخبرة المهنية	2.033	1.033	منخفض

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة منخفضة لأن متوسطها الحسابي يساوي (2.033) والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في المؤسسات التربوية يوافقون وبدرجة منخفضة على العبارات الموجهة لهم والخاصة ببعد الخبرة المهنية، وذلك بمتوسط حساب (2.033)، وانحراف معياري (1.033)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (2.033)،

إذن تم التوصل بأن الموظفين في المؤسسات التربوية بسعيدة يدعمون بعد الخبرة المهنية بدرجة موافقة منخفضة.

4/- تحليل الأبعاد المحور المستقل الإدماج المهني (بعد وضوح الدور والاستقرار المهني)

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد بعد وضوح الدور والاستقرار المهني في المؤسسات التربوية بسعيدة، تم الاعتماد على 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد وضوح الدور والاستقرار المهني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	بعد فترة الإدماج أصبحت قادرًا على فهم مهامي بوضوح وتنفيذها بفعالية	2.466	1.136	منخفض
2	الإدماج ساهم في شعورك بالاستقرار المهني	1.633	0.556	منخفض
3	الإدماج قلل من ضغوطك النفسية والوظيفية أثناء العمل	2.000	1.017	منخفض
4	أشعر بالرضا عن وضوح مهامي الوظيفية بعد فترة الإدماج	1.700	0.794	منخفض
	نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد وضوح الدور والاستقرار المهني	1.949	0.875	منخفض

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

2.40

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة منخفضة لأن متوسطها الحسابي يساوي (1.949) والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفين في المؤسسات التربوية يوافقون وبدرجة منخفضة على العبارات الموجهة لهم

والخاصة ببعد وضوح الدور والاستقرار المهني، وذلك بمتوسط حساب (1.949)، وانحراف معياري (0.875)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (1.949)، إذن تم التوصل بأن الموظفون في المؤسسات التربوية بسعيدة يدعمون بعد وضوح الدور والاستقرار المهني بدرجة موافقة منخفضة.

5/- تحليل الأبعاد المحور التابع الأداء الوظيفي

لمعرفة كيف يتم تشخيص بعد الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية بسعيدة، تم الاعتماد على 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه بعد الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	مهامك الوظيفية محددة بوضوح منذ بداية فترة الإدماج	1.800	0.846	منخفض
2	تتمكن من إنجاز مهامك بفعالية بعد فترة الإدماج	2.366	1.188	منخفض
3	أدركت نقاط قوتك وضعفك في الأداء بعد تجربة الإدماج	1.900	1.241	منخفض
4	تشعر بثقة أكبر في أدائك المهني بعد فترة الإدماج	1.933	1.112	منخفض
5	بعد الإدماج أصبحت منضبطا وملتزما بقوانين المؤسسة	1.466	0.681	منخفض
6	لاحظت تغييرات إيجابية في سلوكك المهني بعد الإدماج	1.866	0.730	منخفض
7	انخفضت حالات التأخر عن العمل بعد فترة الإدماج	1.333	0.479	منخفض
8	ما تعلمته خلال الإدماج ساهم في تحسين جودة عملك اليومي	2.033	1.125	منخفض
9	فترة الإدماج شجعتك على تطوير مهاراتك المهنية بشكل مستمر	2.066	0.944	منخفض
10	أصبحت تبحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أدائك المهني	2.966	1.376	متوسط
11	ساعدتك فترة الإدماج على اكتساب معارف جديدة مرتبطة بوظيفتك	1.900	0.803	منخفض

منخفض	0.956	1.966	نتائج وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه بعد الأداء الوظيفي
-------	-------	-------	--

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة منخفضة لأن متوسطها الحسابي يساوي (1.966) والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في المؤسسات التربوية يوافقون وبدرجة منخفضة على العبارات الموجهة لهم والخاصة ببعد الأداء الوظيفي، وذلك بمتوسط حساب (1.966)، وانحراف معياري (0.956)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (1.966)، إذن تم التوصل بأن الموظفون في المؤسسات التربوية بسعيدة يدعمون بعد الأداء الوظيفي بدرجة موافقة منخفضة.

5/- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات، وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

معامل الارتباط:

هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين $(y-x)$ ويرمز بالرمز (r) ويحقق معامل الارتباط الخطي المتباين $(-1 \leq r \leq 1)$.

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 ، $+1$ وتدل قيمته على درجة العلاقات بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة، أو ضعيفة وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة بل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة فتدل على وجود علاقة بين المتغيرين، حيث أنه إذا كانت قيمة

معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا عكسيا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية لصفة ($r=0$) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين.

فقد تكون حالات معامل الارتباط:

طردية ضعيفة عندما يكون ($0.5 \leq r \leq 0$)

طردية متوسطة عندما يكون ($0.75 \leq r \leq 0.5$)

طردية قوية عندما يكون ($1 \leq r \leq 0.75$)

عكسية ضعيفة عندما يكون ($-0.5 \leq r \leq 0$)

عكسية متوسطة عندما يكون ($-0.75 \leq r \leq -0.5$)

عكسية قوية عندما يكون ($-1 \leq r \leq -0.75$)

6/- اختبار الفرضيات الفرعية (فرضيات الارتباط)

أ/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة ارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

الجدول رقم 13: نتائج علاقة الارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

التكوين		
0.986	معامل الارتباط Pearson	الأداء الوظيفي
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
30	عدد أفراد عينة الدراسة	

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.986) يعني ارتباط قوي وطردى بين التكوين والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين البعد المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومن خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

ب/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة ارتباط بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

الجدول رقم 14: نتائج علاقة الارتباط بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

المرافقة المهنية		
0.984	معامل الارتباط Pearson	الأداء الوظيفي
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
30	عدد أفراد عينة الدراسة	

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.984) يعني ارتباط قوي وطردى بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين البعد المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومن خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

ج/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة ارتباط بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

الجدول رقم 15: نتائج علاقة الارتباط بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

الخبرة المهنية		
0.989	معامل الارتباط Pearson	الأداء الوظيفي
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
30	عدد أفراد عينة الدراسة	

المراجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.989) يعني ارتباط قوي وطردي بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين البعد المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومن خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

د/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة ارتباط بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H₁ : يوجد علاقة ارتباط بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

الجدول رقم 16: نتائج علاقة الارتباط بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

وضوح الدور والاستقرار المهني		
0.986	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
	Pearson	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	
30	عدد أفراد عينة الدراسة	

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.986) يعني ارتباط قوي وطردى بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي، وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين البعد المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ومن خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

7/- اختبار الفرضيات الفرعية (فرضيات التأثير)

أ/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا يؤثر التكوين على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

H_1 : يؤثر التكوين على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

الجدول رقم 17: نتائج علاقة التأثير بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

ملخص النموذج					الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية
معامل R	معامل التحديد	معامل التحديد الثنائي	قيمة F	مستوى الدلالة	
0.986	0.972	0.971	975.495	0.000	
		تقدير معلمات النموذج			
	B	مستوى الدلالة			
الثابت	0.019	0.785			
الكفاءة	1.030	0.000			

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتكوين على الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.986) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يؤثر التكوين على الأداء الوظيفي المؤسسات التربوية ، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى (0.971) أي ما نسبته (97.1%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى التكوين في المؤسسات التربوية.

ب/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا تؤثر المرافقة المهنية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

H_1 : تؤثر المرافقة المهنية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

الجدول رقم 18: نتائج علاقة التأثير المرافقة المهنية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

ملخص النموذج					الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين المرافقة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية
معامل R	معامل التحديد	معامل التحديد الثنائي	قيمة F	مستوى الدلالة	
0.984	0.969	0.968	876.404	0.000	
		تقدير معاملات النموذج			
	B	مستوى الدلالة			
الثابت	0.155	0.055			
الكفاءة	1.218	0.000			

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمرافقة المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.984) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه تؤثر المرافقة المهنية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية ، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى (0.969) أي ما نسبته (96.9%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى المرافقة المهنية في المؤسسات التربوية

ج/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا تؤثر الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

H_1 : تؤثر الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

الجدول رقم 19: نتائج علاقة التأثير الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

ملخص النموذج					
معامل R	معامل التحديد	معامل التحديد الثنائي	قيمة F	مستوى الدلالة	الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين الخبرة المهنية والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية
0.989	0.979	0.978	1280.926	0.000	
		تقدير معاملات النموذج			
	B	مستوى الدلالة			
الثابت	0.107	0.073			
الكفاءة	0.915	0.000			

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v 2.40

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.989) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه تؤثر الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي في

المؤسسات التربوية ، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى (0.979) أي ما نسبته (97.9%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى الخبرة المهنية في المؤسسات التربوية

د/- اختبار الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية

H_0 : لا يؤثر وضوح الدور والاستقرار المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

H_1 : يؤثر وضوح الدور والاستقرار المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

الجدول رقم 20: نتائج علاقة التأثير وضوح الدور والاستقرار المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية.

ملخص النموذج					الفرضية الفرعية 1: هناك علاقة تأثير بين وضوح الدور والاستقرار المهني والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية
معامل R	معامل التحديد	معامل التحديد الثنائي	قيمة F	مستوى الدلالة	
0.986	0.972	0.971	956.627	0.000	
		تقدير معاملات النموذج			
	B	مستوى الدلالة			
الثابت	0.166	0.034			
الكفاءة	1.094	0.000			

المرجع: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية لبرنامج Spss v

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية الخبرة المهنية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05)، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.986) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يؤثر وضوح الدور والاستقرار المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية ، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى (0.972) أي ما نسبته (97.2%) من التغير في الأداء الوظيفي يعود إلى وضوح الدور والاستقرار المهني في المؤسسات التربوية

خلاصة:

من خلال ما تم معالجته في الجانب التطبيقي بعد إسقاط البيانات لغرض التعرف على أثر الإدماج المهني على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه لفئة من موظفي قطاع التربية بالمؤسسة التعليمية (موظفي متوسطة رحو محمد، ومتوسطة طاهرات غازوي، ومتوسطة الإخوة صديق بالرباحية)، حيث بينت لنا نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين كل من المتغير المستقل الإدماج المهني بأبعاده (التكوين، المرافقة المعنوية، والخبرة المهنية ووضوح الدور والاستقرار المهني) على المتغير التابع الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية، كما اكتشفنا أن لكل بعد نسبة في التأثير على الأداء الوظيفي كما يلي:

التكوين

المرافقة المعنوية

الخبرة المهنية

وضوح الدور والاستقرار المهني

- 1/- تؤثر الخبرة المهنية بنسبة (97.9%) على الأداء الوظيفي.
- 2/- يؤثر التكوين بنسبة (97.2%) على الأداء الوظيفي.
- 3/- يؤثر وضوح الدور والاستقرار المهني بنسبة (97.2%) على الأداء الوظيفي.
- 4/- تؤثر المرافقة المهنية بنسبة (96.9%) على الأداء الوظيفي.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدماج المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسات التربوية (باستثناء الأساتذة) بولاية سعيدة، باعتباره من المواضيع التنظيمية المهمة التي ترتبط مباشرة بفعالية العمل داخل المؤسسة التربوية، وبجودة الخدمات الإدارية والمرفقية التي تسهم في دعم العملية التعليمية بشكل غير مباشر. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية المتمثلة في التكوين، المرافقة المهنية، وضوح الدور، الخبرة المهنية، والاستقرار الوظيفي.

وقد اعتمدت الدراسة على التحليل الميداني للبيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسات التربوية محل الدراسة. وبمعنى آخر، كلما كانت عملية الإدماج أكثر تنظيماً وفعالية، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي من حيث الانضباط، جودة إنجاز المهام، سرعة التنفيذ، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل.

كما بينت النتائج أن عناصر الإدماج المهني مثل التكوين الجيد، المرافقة أثناء العمل، ووضوح المهام والمسؤوليات تعد من أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال، في حين أن ضعف هذه العناصر يؤدي إلى صعوبات في التكيف المهني وظهور تفاوت في مستويات الأداء. كما أظهرت الدراسة أن الاستقرار المهني والشعور بالأمان الوظيفي الناتج عن إدماج ناجح يساهمان بشكل مباشر في رفع الدافعية وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة التربوية.

ومن الناحية السوسيولوجية، ووفقاً لمقاربة النظرية البنائية الوظيفية، فإن الإدماج المهني يمثل آلية أساسية لتحقيق التوازن داخل النسق التنظيمي للمؤسسة، حيث يضمن

تكامل الأدوار بين مختلف العمال، ويساهم في استقرار المؤسسة وتحسين أدائها العام، بما يخدم أهدافها التربوية والإدارية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الإدماج المهني لا يُعد مجرد إجراء إداري، بل هو عملية استراتيجية أساسية تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي، وتحدد درجة فعالية العمال داخل المؤسسة التربوية.

التوصيات والاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- إعادة تنظيم عملية الإدماج المهني داخل المؤسسات التربوية من خلال اعتماد إجراءات واضحة ومهيكلّة تضمن استقبلاً وتوجيهاً ومرافقة فعالة للعمال الجدد، بما يساعد على تسهيل الاندماج المهني والاجتماعي.
- تطوير برامج التكوين المستمر بما يتناسب مع طبيعة المهام الإدارية والمهنية، مع التركيز على الرقمنة، التسيير الإداري الحديث، وتنمية المهارات العملية، بما يرفع من كفاءة العمال ويحسن الأداء الوظيفي.
- تفعيل نظام المرافقة المهنية (Mentorat) داخل المؤسسات التربوية، من خلال إشراك العمال ذوي الخبرة في مرافقة الموظفين الجدد خلال فترة الإدماج، بهدف نقل الخبرة وتقليل الأخطاء المهنية.
- تحديد وتوضيح المهام الوظيفية بدقة منذ بداية الإدماج عبر بطاقات وصف وظيفي واضحة، لتفادي الغموض وتداخل الاختصاصات وتحسين الانضباط المهني.
- تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل قائمة على العدالة والتحفيز والاعتراف بالمجهودات، لما لذلك من أثر مباشر على رفع الدافعية وتحسين الأداء.

- تشجيع العمل الجماعي والتواصل التنظيمي داخل المؤسسة عبر عقد اجتماعات دورية وتنسيق أفضل بين مختلف المصالح الإدارية والمهنية، بما يساهم في تحسين فعالية العمل.
- اعتماد نظام تقييم موضوعي للأداء الوظيفي يقوم على معايير دقيقة وقابلة للقياس، بدل الاعتماد على التقدير الشخصي فقط، لضمان العدالة وتحفيز العمال على تحسين أدائهم.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المجلات العلمية والمقالات

- صمبة، زهرة &نعيجة، رضا. (2022). عمال الإدماج المهني بين متطلبات الوظيفة والأداء الفعلي. مجلة الحقيقة، 21(1)، 406-429 (ASJP).
- سحمون، مصدق &ضامر، وليد عبد الرحمن. (2024). التكوين بين الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي Revue de Recherches et Etudes Scientifiques. (ASJP)
- بنعلي، محمد، والعروسي، فاطمة. (2021). برامج الإدماج المهني ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للشباب. المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 2، ص 55-78.
- منصور، علي. (2021). النظرية البنائية لجان بياجي: رؤية مبسطة في المفاهيم الأساسية من خلال دراسة اكتساب اللغة. الآداب واللغات، 8(4)، 102

ثانياً: رسائل جامعية

- الشمري، عبد الله بن سعد. (2020). الإدماج المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الجدد في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثالثاً: الكتب العربية

- ابن منظور. لسان العرب. دار صادر، بيروت، 2003.
- ابن فارس. مقاييس اللغة. دار الفكر، دمشق، 1999.

- أبو النصر، مدحت محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر. دار الفجر، القاهرة، 2014.
- أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب، القاهرة، 2001.
- علي السلمي. السلوك التنظيمي. دار غريب، القاهرة، 2006.
- مصطفى يوسف كافي. إدارة الموارد البشرية. دار الحامد، عمان، 2017.
- عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل، عمان، 2014.
- عبد الباري درة. إدارة الأداء في المنظمات الحديثة. دار وائل، عمان، 2009.
- غسان عبد الرحمن إدريس & صالح مهدي العامري. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل، عمان، 2009.
- حسين حريم. السلوك التنظيمي. دار الحامد، عمان، 2013.
- سيد عبد الوهاب. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، 2001.
- ماجد راغب الحلو. إدارة الموارد البشرية الحديثة. القاهرة، 2005.
- طارق عبد الرؤوف عامر. إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري، عمان، 2010.
- أحمد سيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة. القاهرة، 2004.
- محمد علي محمد. علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمود عطية هنا. الصحة النفسية. القاهرة، 1984.
- مجمع اللغة العربية. (2004).

رابعاً: منهجية البحث والمراجع العلمية

- محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي. دار وائل، الأردن، 1999.

- عزيز إبراهيم محمدي. مناهج البحث في العلوم التربوية. مكتبة الأنجلو المصرية، 1979.
- موريس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. دار القصة، الجزائر، 2006.
- عبد الغني عماد. منهجية البحث في علم الاجتماع. دار الطليعة، بيروت، 2007.

سادساً: المراجع الأجنبية

- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). What Works? Journal of the European Economic Association.
- OECD. (2019). Employment Integration and Job Quality. OECD Publishing, Paris.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Journal of Applied Psychology.
- Campbell, J. P. (1990). Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational Behavior. Pearson.
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson.
- Armstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management Practice.
- Wayne Cascio. (2016). Managing Human Resources. McGraw-Hill.
- Edwin B. Flippo. (1984). Personnel Management. McGraw-Hill.
- Peter M. Blau. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2017). Organizational Behavior. Pearson.

الملاحق

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبيان

أخي الموظف، أختي موظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز بحث علمي بعنوان "الإدماج المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي"، وهذا من معرفة إلى أي مدى يمكن للإدماج المهني أن يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية، وبما أنك موظف (ة) بالمؤسسة نرجو منكم الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان للتعبير فيه عن مواقفكم نحو تأثير الإدماج المهني على الأداء الوظيفي، وهذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وتحديد إجابتك على البدائل المقترحة (موفق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

علما أنا إجابتكم تكون لها آثار بالغة في الوصول إلى نتائج علمية لهذه الدراسة.

وشكرا لكم على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2025-2026

المحور الأول: البيانات شخصية
ضع علامة (×) في الإجابة الصحيحة:

- | | |
|---|--|
| <p>☐ أنثى</p> <p>☐ من 26 إلى 33</p> <p>☐</p> <p>☐ من 06 إلى 11 سنة</p> <p>☐ أكثر من 17 سنة</p> <p>☐ من 4 إلى 7 سنوات</p> <p>☐ من 5 إلى 8 سنوات</p> | <p>☐ ذكر</p> <p>☐ من 18 إلى 25 سنة</p> <p>☐</p> <p>☐ أكثر من 34 سنة</p> <p>☐ من 1 إلى 05 سنوات</p> <p>☐ من 12 إلى 16 سنة</p> <p>☐ من 1 إلى 3 سنوات</p> <p>☐ أكثر من 8 سنوات</p> <p>☐ من 1 إلى 4 سنوات</p> <p>☐ أكثر من 9 سنة</p> |
|---|--|
- 1/- الجنس:
- 2/- السن:
- 3/- سنوات الخبرة في العمل:
- 4/- مدة العقد الحالي:
- 4/- مدة العقد قبل الإدماج:

المحور الثاني: متعلق الإدماج المهني

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التكوين						
1	تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها					
2	ساهم التكوين الذي تلقته قبل الإدماج في زيادة كفاءتك المهنية بفعالية					
3	يساهم التكوين في تطوير وتعزيز المهارات المهنية للموظفين					
4	انعكس ما اكتسبته خلال فترة التكوين إيجاباً على أدائك المهني اليومي					
بعد المرافقة المهنية						
5	تقوم المؤسسة في متابعة موظفيها ومرافقتهم خلال فترة الإدماج					
6	شعرت بالدعم والمرافقة المهنية أثناء فترة الإدماج					
7	ساعدتني المرافقة على التكيف مع متطلبات المؤسسة في وقت وجيز					
8	التواصل مع المشرفين خلال الإدماج كان فعالاً ومفيداً					
بعد الخبرة المهنية						

					9	أسهمت خبرتك المهنية السابقة في تسهيل اندماجك داخل المؤسسة
					10	تمكنت من توظيف خبرتك السابقة بشكل فعال في أداء مهام جديدة
					11	كان للتجربة العملية خلال فترة الإدماج أثر إيجابي في تعزيز قدراتك المهنية
					12	أكسبتك المؤسسة خبرة مهنية خلال فترة المرافقة المهنية لتكوينك
بعد وضوح الدور والاستقرار المهني						
					13	بعد فترة الإدماج أصبحت قادرًا على فهم مهامي بوضوح وتنفيذها بفعالية
					14	الإدماج ساهم في شعورك بالاستقرار المهني
					15	الإدماج قلل من ضغوطك النفسية والوظيفية أثناء العمل
					16	أشعر بالرضا عن وضوح مهامي الوظيفية بعد فترة الإدماج

المحور الثالث: خاص بالأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مهامك الوظيفية محددة بوضوح منذ بداية فترة الإدماج					
2	تتمكن من إنجاز مهامك بفعالية بعد فترة الإدماج					
3	أدركت نقاط قوتك وضعفك في الأداء بعد تجربة الإدماج					
4	تشعر بثقة أكبر في أدائك المهني بعد فترة الإدماج					
5	بعد الإدماج أصبحت منضبطًا وملتزمًا بقوانين المؤسسة					
6	لاحظت تغييرات إيجابية في سلوكك المهني بعد الإدماج					
7	انخفضت حالات التأخر عن العمل بعد فترة الإدماج					
8	ما تعلمته خلال الإدماج ساهم في تحسين جودة عملك اليومي					
9	فترة الإدماج شجعتك على تطوير مهاراتك المهنية بشكل مستمر					
10	أصبحت تبحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أدائك المهني					
11	ساعدتك فترة الإدماج على اكتساب معارف جديدة مرتبطة بوظيفتك					

1. Fiabilité de l'instrument de mesure

Indicateur	Valeur
Nombre d'items	17
Alpha de Cronbach	0.983

2. Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Hommes	06	20%
Femmes	24	80%
Total	30	100%

3. Répartition selon l'âge

Âge	Effectif	Pourcentage
18 – 25 ans	13	43.3%
26 – 33 ans	12	40%
Plus de 34 ans	05	16.7%
Total	30	100%

4. Répartition selon l'expérience professionnelle

Expérience	Effectif	Pourcentage
1 – 5 ans	07	23.3%
6 – 11 ans	10	33.3%
12 – 16 ans	08	26.7%
17 ans et plus	05	16.7%
Total	30	100%

5. Répartition selon la durée du contrat actuel

Durée	Effectif	Pourcentage
1 – 3 ans	07	23.3%
4 – 7 ans	18	60%
8 ans et plus	05	16.7%
Total	30	100%

6. Répartition selon la durée avant intégration

Durée	Effectif	Pourcentage
1 – 4 ans	13	43.3%
5 – 8 ans	13	43.3%
9 ans et plus	04	13.3%
Total	30	100%

7. Résultats des dimensions de l'intégration professionnelle

7.1 Formation

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Niveau
Moyenne globale	1.891	0.912	Faible

7.2 Accompagnement professionnel

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Niveau
Moyenne globale	1.741	0.781	Faible

7.3 Expérience professionnelle

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Niveau
Moyenne globale	2.033	1.033	Faible

7.4 Clarté du rôle et stabilité professionnelle

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Niveau
Moyenne globale	1.949	0.875	Faible

8. Résultats de la performance professionnelle

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Niveau
Moyenne globale	1.966	0.956	Faible

9. Corrélations de Pearson

Variables	r	Sig	Résultat
Formation ↔ Performance	0.986	0.000	Significatif
Accompagnement ↔ Performance	0.984	0.000	Significatif
Expérience ↔ Performance	0.989	0.000	Significatif
Clarté du rôle ↔ Performance	0.986	0.000	Significatif

10. Résultats des effets (régression linéaire)

Variable	R	R ²	F	Sig	Impact
Formation	0.986	0.972	975.495	0.000	97.1%
Accompagnement	0.984	0.969	876.404	0.000	96.9%
Expérience	0.989	0.979	1280.926	0.000	97.9%
Clarté du rôle	0.986	0.972	956.627	0.000	97.2%

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

سعيدة في : 2026/04/16

مديرية التربية لولاية سعيدة

مصلحة التكوين و التفتيش

الرقم 2026/015/963

مدير التربية

إلى

السيدة (ة) مديرة : متوسطة

رحو محمد

/ الرباحية

الموضوع : رخصة لإجراء تربص ميداني .

المرجع : مراسلة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية - قسم علم الاجتماع والفلسفة -

جامعة الدكتور مولاي الطاهر لسنة الجامعية : 2026/2025 .

بناء على المراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه ، يشرفني أن أتمس منكم

تسهيل المهمة للطالب : لزوقي عبد الكريم خالد تخصص - علم اجتماع تنظيم وعمل -

و ذلك لإجراء تربص ميداني في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة

ماستر .

ع/مدير التربية

الأمين العام

مدير التربية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

سعيدة في : 2026/04/16

مديرية التربية لولاية سعيدة

مصلحة التكوين والتفتيش

الرقم 2026/015/063

مدير التربية

إلى

السيد: لزرقى عبد الكريم خالد
طالب بجامعة العلوم الاجتماعية
والإنسانية الدكتور مولاي الطاهر
/ سعيدة

الموضوع: رخصة لإجراء تربص ميداني.

المرجع: مراسلة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قسم علم الاجتماع والفلسفة -

جامعة الدكتور مولاي الطاهر لسنة الجامعية : 2026/2025.

بناء على المراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه ، يشرفني أن أنهي إلى

علمكم أنه يمكنكم الالتحاق بمتوسطة : رحو محمد / الرباحية

وذلك لإجراء تربص ميداني في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة

ماستر.



ملخص : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدماج المهني والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات التربوية، من خلال إبراز دور أبعاد الإدماج المهني المتمثلة في التكوين، والمراقبة المهنية، والخبرة المهنية، ووضوح الدور والاستقرار المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسات التربوية، ثم تحليل المعطيات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد الإدماج المهني والأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية توفير ظروف إدماج مهني فعالة تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسات التربوية. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز سياسات الإدماج المهني والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإدماج المهني – الأداء الوظيفي – المؤسسات التربوية.

Abstract: This study aimed to identify the nature of the relationship between professional integration and job performance among employees of educational institutions, by highlighting the role of the dimensions of professional integration represented by training, professional support, professional experience, role clarity, and professional stability in improving the level of job performance. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for collecting data from a sample of employees in educational institutions. The collected data were then analyzed using a set of appropriate statistical methods. The results of the study revealed the existence of statistically significant correlation and impact relationships between the various dimensions of professional integration and job performance, which confirms the importance of providing effective professional integration conditions that contribute to enhancing employees' efficiency and improving their performance within educational institutions. In light of the findings obtained, a set of recommendations was proposed that could strengthen professional integration policies and improve the level of job performance.

Keywords: Professional Integration – Job Performance – Educational Institutions.