



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

**درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والانجاز (الأداء  
الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين**

**The extent of job discipline application and its relationship  
with achievement (job performance) among school  
principals in the Arab schools in the northern districts**

إعداد

أ/ نرمن جبران زحلاوي عيَّاش

□ باحثة دكتوراة بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية

□ الجامعة العربية الأمريكية الريحان - رام الله - فلسطين

تاريخ استلام البحث: ٦ مارس ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢١ مارس ٢٠٢٤ م

DOI

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الدراسة استبانة مكونة من (٢١) فقرة، موزعة على مقياسين هما: الانضباط الوظيفي (١٢) فقرة، العمل والإنجاز (٩) فقرات، هذا بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية والتي تمثلها المعلومات الأولية. وقد تم تحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٤) من أعضاء هيئة التدريس.

وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء منخفض وبتوسط حسابي بدرجة (٢.٢٥) كما بينت النتائج أن درجة جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة وغير كافية وبتوسط حسابي بدرجة (٢.٣٩)، وأن هناك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز لدى مديري المدارس؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.905)، وأشارت على أن العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الانضباط الوظيفي زاد مستوى الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

كلمات مفتاحية: الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز (الأداء الوظيفي)، المدارس

العربية في لواء الشمال.

**Abstract**

The study aimed to explore the extent of job discipline application and its relationship with achievement (job performance) among school principals in the Arab schools in the northern districts. To achieve this, the researcher employed a descriptive correlational approach, employing a questionnaire with 21 items divided into two scales: job discipline (12 items) and work and achievement (9 items), considering variables such as demographic variables as primary information. Validity and reliability of the questionnaire were confirmed, with a study sample of 374 male and female teachers.

The results revealed a low level of organizational commitment, indicated by a mean score of 2.25. Additionally, the study showed that the quality of job performance was rated as medium and insufficient, with a mean score of 2.39. Furthermore, a statistically significant correlation was observed at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) significance between the application of job discipline, work, and achievement among teachers, as evidenced by a Pearson correlation coefficient of (0.90). This indicates a positive relationship: a higher application of job discipline corresponds to a higher level of job performance (work and achievement) in Arab schools within the Northern District among school principals from the Point of View of Teachers.

**Keywords:** job discipline, work, and achievement (job performance), Arab schools in the northern district.

**مقدمة البحث:**

تسعى المنظمات لرفع مستوياتها التعليمية في ظل المتغيرات الدولية والعربية المتسارعة، فتطور المنظمات يستوجب تزايد المنافسة بين المنظمات نحو تقديم الأفضل وتحقيق الأهداف المنشودة، فكان لا بد لكل منظمة أن تواكب تلك التطورات وتقديم أفضل ما عندها؛ حيث تُعتبر المنظمة الناجحة هي التي تتمتع بموظفين ملتزمين، لأهميته في سير عمل المنظمة وتطويرها

وتنظيمها يقوم بشكل أساسي على العنصر البشري، لذلك دائما تعمل على الاستثمار في الموارد البشرية، وذلك بتقوية العنصر البشري فيها وتطويره والذي يكون بالتأكيد إحدى نتائجه تطور المنظمات وقوتها في مجالها؛ حيث إن العنصر البشري وأدائه المتكامل في مجاله هو مفتاح وأساس نجاح أي المنظمة لذلك تعمل المنظمات على تقوية واستثمار الموارد البشرية لديها وتولى اهتمام كبير لبحث ودراسة السلوك البشري، وسلوك الموظفين، والأفراد.

وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح في المنظمات العامة، والمدارس بشكل خاص؛ حيث تتلخص مهمتها في إدماج الأفراد الذين يتمتعون بالخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ينبغي على إدارة الموارد البشرية توفير بيئة عمل تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. كما يلزم الانضباط الوظيفي الأفراد بالقواعد والسياسات المهنية والسلوكية في مكان العمل. فعندما يتحقق الانضباط الوظيفي للمعلمين يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

ولذلك بدأ البحث عن السلوكيات التنظيمية التي تنعكس إيجابا وتؤثر في الأداء ومنها الالتزام التنظيمي، الذي يعتبر من الموضوعات التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام لما ينطوي عليه من نتائج مؤثرة في مستقبل المؤسسة، والتي إما أن تكون نتائج إيجابية مثل زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتطوير العمل أو نتائج سلبية مثل التسرب الوظيفي وهدر الموارد وارتفاع معدلات دوران العمل الذي ينعكس على تدني الأداء. (أبو جياب وآخرون، ٢٠١٧)

وكون الباحثة جزء لا يتجزأ من المؤسسة التعليمية، وكفرد من مجتمع تلاحظ أن إحدى عناصر القوى المؤثر لتحسين الانضباط الوظيفي في المؤسسات التعليمية يسهم برفع

مستوى أداء الوظيفي للمعلمين، بجهاز التربوي الذي يعود بالفائدة علينا وعلى الأجيال القادمة، الذين هم جزء لا يتجزأ من بناء مجتمع مستقبلي متطور. نتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة سلوك الفرد في المنظمة من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي بمستويات عالية، وذلك من أجل تحسين جودة الأداء الوظيفي، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة وعليه جاءت دراستنا بموضوع درجة تطبيق الانضباط الوظيفي في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

### منهجية الدراسة

يهدف البحث الحالي الى عرض منهجية الدراسة من خلال الفقرات التي سيتم تناولها

على النحو التالي:

#### ١- مشكلة الدراسة:

تتمثل الانضباط الوظيفي من المواضيع المهمة في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية بشكل خاص بسبب الوعي الكبير بالنتائج والآثار السلبية، الناجم عن عدم الانضباط لبعض الموظفين والعاملين في المؤسسات التعليمية وخاصة في المدارس العربية في لواء الشمال، فضلاً عن ذلك فان المسؤولين غالباً ما يجدون أداء الموظفين والعاملين آخذ بالتدني، مما يُظهر ذلك بالنتائج والمخرجات.

ويلاحظ جوانب قصور واضحة في انضباط العمل، وهذا يؤدي الى تدني في مستوى الأداء العملي عليه تكمن مشكلة الدراسة الحالية في دراسة درجة تطبيق الانضباط الوظيفي في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين. وعليه تتمثل بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟

## ٢- أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والانجاز (الأداء الوظيفي)

في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما واقع ممارسة أبعاد الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس العربية في لواء

الشمال من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: ما واقع ممارسة أبعاد العمل والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية

في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباط بين واقع ممارسة أبعاد الانضباط الوظيفي وأبعاد العمل

والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر

المعلمين؟

## ٣- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في استخدام نتائجها لمدراء المدارس والمعلمين، وجميع العاملين

في المؤسسات التعليمية، وبالأخص الجهات المختصة، وذلك من أجل الأخذ بعين الاعتبار

الإجراءات اللازمة التي تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي وتحقيق الأداء الوظيفي والارتقاء

بمستوى الأداء العام للمؤسسة التعليمية.

٤- أهداف الدراسة: ترمي الدراسة الحالية الى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل بالآتي:

١. زيادة المعرفة النظرية والميدانية لدى الافراد المبحوثين عن مفهومي الانضباط الوظيفي

والأداء الوظيفي.

٢. تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لتعزيز وادامة بعدي الدراسة (الانضباط الوظيفي

والأداء الوظيفي).

## ٥- فرضيات الدراسة :

وانبثق عن السؤال الرابع الفرضية الصفرية الآتية الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع ممارسة كل من البعاد الانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

## ٦- حدود الدراسة ومحدداتها:

ستحدد الدراسة الحالية في إطار الحدود، والمحددات، الآتية:

- الحدود البشرية: ستقتصر على عينة من معلمي المدارس العربية في لواء الشمال.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على المدارس العربية في منطقة الشمال.
- الحدود الزمنية: ستطبق الدراسة في الفصل الدراسي .... من العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤).

▪ الحدود المفهومية والاجرائية: تقتصر الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة. وسيقتصر موضوع الدراسة على درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين. وستحدد نتائج الدراسة بالأدوات المستخدمة وصدقها وثباتها وعينتها وإجراءات تطبيقها.

٧- أساليب جمع المعلومات وتحليلها: الأدوات البحثية التي استخدمت لغرض الجانب النظري والتطبيقي كانت كما يلي:

- الجانب النظري: حيث تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والبحوث.

- الجانب التطبيقي: حيث تم اللجوء إلى استمارة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة في الجانب التطبيقي بوصفها أداة للحصول على البيانات في عينة الدراسة وذلك من خلال توزيع على عينه الدراسة كالتالي :

- مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس العربية في لواء الشمال والبالغ عددهم (١٤٥٦٢) معلماً، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، بلغ حجم العينة (٣٧٤) معلماً ومعلمة من المعلمين في المدارس العربية في لواء الشمال، بحيث استخدمت معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة،

ويظهر الجدول رقم (١) أذناه وصفا لعينة الدراسة الحالية حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١) :-

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية) -

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	169	45.2
	أنثى	205	54.8
	المجموع	374	100.0
المسمى الوظيفي	معلم	163	43.6
	معلم ومربي	133	35.6
	معلم ومركز	78	20.9
	المجموع	374	100.0

- أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من (٢١) فقرة، موزعة على مقياسين هما: (الانضباط الوظيفي (١٢) فقرة، العمل والانجاز (٩) فقرات، هذا بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية والتي تمثلها المعلومات الأولية.

- صدق الأداة (Validity): تم عرض الأداة على مجموعه من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية، لإبداء رأيهم في مضمون فقرات الأداة وفعاليتها نحو الفئة المستهدفة وتم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها بما يتناسب وواقع مجتمعنا الفلسطيني، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي، وجاءت الفقرات جميعها إيجابية وتم تصحيحها على النحو التالي: (كبيرة جداً (٥) نقاط، كبيرة (٤) نقاط، متوسطة (٣) نقاط، قليلة نقطتان، قليلة جداً نقطة واحدة). ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد درجة تطبيق الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء الشمال، ومستوى العمل والانجاز لدى المعلمين حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (١-٥) نقاط، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

- وصنف تقدير درجة التوافر إلى ثلاثة مستويات، هي: منخفض (من ١ - أقل من ٢.٣٣)، متوسط (٢.٣٣ - أقل من ٣.٦٦)، مرتفع من (٣.٦٦ - ٥).



- ثبات الأداة (Reliability): بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة، تم حساب معامل الثبات للأداة عن طريق استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة (٠.٩٨)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

#### الانضباط الوظيفي:

التعريف اللغوي لكلمة الضبط: "الضبط يدل على الحفظ بالحزم وهو مشتق من لفظ ضبطه ضبطاً، وهو لزوم الشيء وحبسه" (ابن منظور، ٢٠٠٣: ٨٨).  
ويُعرف الانضباط الوظيفي أنه "الجدية والالتزام، والدقة، وحسن أداء الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز، وبين ما هو محظور وغير مُباح، وهو أيضاً الحزم في تنظيم الأمور سواء في الوقت أو التصرفات" (عمر، ٢٠٠٨: ١٣٤٥).

ويُعرف إجرائياً أنه التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المُكلف بها، مما يعني وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.  
الأداء الوظيفي (العمل والانجاز):

التعريف اللغوي كما جاء في معجم الوسيط بالمعاني (١٩٧٢) التالية: أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاها، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.

ويُعرف الأداء الوظيفي إنه نشاط يتم إنجازه من قبل الأفراد لتحقيق الأهداف المخصصة بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل لاستثمار الموارد التي يسعى النظام لتحقيقها تحقيقاً داخل المنظمة، ويرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من الأبعاد والمهام والمعايير التي تشكل مؤشرات لقياس الأداء هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء؛ لذا فالأداء هو السلوك الذي يقوم به الشخص في المنظمة التي بالطريقة الصحيحة بما يتوافق مع الفاعلية والكفاءة في العمل (ماضي، ٢٠١٤).

ويُعرف إجرائياً أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المناطة في وظيفة الفرد، وجودة الأداء تُقاس بالنتائج والمخرجات، والكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وما ينعكس على ذلك من نتائج جيدة هو نتائج لحسن الأداء.

## الإطار النظري

### الانضباط الوظيفي

يتمثل الانضباط الوظيفي في العملية التربوية بالتركيز على ضمان حسن سير العمل، والاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء العمل، ويشير زويلف (٢٠٠١: ٣٢١) الى أن "وجود نظام يضبط سلوك المعلم وأدائه لقواعد العمل، يضمن احترامه للعمل، ويحقق عدالة الجزاءات والاستقرار في العمل، والوصول الى الجودة في الإنتاج، كما أن انضباط المعلم في عمله له تأثيراً مباشراً على أدائه التعليمي، فكلما انضبط المعلم في عمله كان أدائه أكثر جودة واتقان، مما يحفزه على الوصول الى مستويات أفضل من الأداء، ويضبط سلوكه وأدائه".

وعرفه (نوفل، ٢٠١٥: ١٣) بأنه "التزام وخضوع وسلوك الموظف اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة والمتعلقة بالمنظمة والوظيفة والمهام المكلف بها والالتزام بأخلاق والقيم المتعارف عليها في المنظمة والمجتمع".

ويشير المالكي (٢٠١٥: ٥٣) الى أن "المعلم قدوة للتلاميذ ولذلك فإن انضباطه يعكس على انضباط التلاميذ، والالتزام التلاميذ بالضباط والتقيد بالدستور المدرسي والقوانين الصفية على المعلم أولاً الالتزام بقوانين التعلم، والحضور الى المدرسة في أوقات الدوام الرسمي، وعدم تغيبه بدون عذر، او دخوله للحصص متأخراً".

وأشار (النعيمي، ٢٠١٦) على أنه الجدية والالتزام، والدقة وحسن تأدية الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التميز ما هو الخطأ والصواب، ويعد النظام الوجه الآخر للانضباط الوظيفي، وهو ضروري لنجاح العمل الإداري وانتظامه، وعادة ما يكون الانضباط مصحوباً دائماً بالعقاب باعتباره الوسيلة الفعالة لتحقيق الانضباط، ولكن الانضباط يعني أكثر من ذلك فيقصد به اطاعة الأوامر والتعليمات عن قناعة تامة، وليس عن خوف أو رهبة، وهو تدريب منظم وتمنية وضبط القوى العقلية والمعنوية والطبيعية، وهو نظام تعليم وضبط يغرس في الاذهان للخضوع للسلطة المقررة وضبط النفس والسلوك السوي للمنظم.

ويعرفه براهيم (٢٠١٦) بأنه اتباع افراد المنظمة لتصرفات وسلوكيات معينه تتماش مع القواعد والإجراءات واللوائح المعمول بها في المنظمة، وتندرج ضمن التوقيت المخصص

لها، وإطاعة الأوامر والقرارات الصادرة عن القيادات الإدارية، وعدم التغيب عن العمل إلا بما هو مسموح به في تلك اللوائح التنظيمية، والجدية في العمل، واحترام السلطة والمرؤوسين معاً.

وترى الباحثة من عرض التعريفات السابقة بأن عملية الانضباط الوظيفي تنطوي على ضرورة التزام الأفراد العاملين والإدارة معاً وإن يتصف هذا الالتزام بالانتظام والاستمرار حسب طبيعة كل منظمة، فالغرض من عملية الانضباط الوظيفي التعرف على مدى قدرة الأفراد العاملين على الوفاء بالواجبات الحالية لوظائفهم، ومدى قدرتهم على التقدم والرقى في تحمل المسؤولية في المستقبل، أما المنظمة فيجب أن تُحدد الأهداف المراد تحقيقها وذلك بأن يكون لديها خطة واضحة يتم بموجبها وضع معايير ومعدلات للأداء تحدد عن طريقها مدى النجاح والانحرافات في تحقيق الأهداف الموضوعية وتأسيساً على ما تقدم ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المُكلف بها، مما يعني العمل بكل امانة وإخلاص ونزاهة بوجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.

### مفهوم الالتزام التنظيمي

يمكن الإشارة إلى مفهوم الانضباط التنظيمي من خلال مداخل الالتزام التنظيمي وهي: المدخل السيكولوجي: والذي يركز على العلاقة بين الفرد والمؤسسة؛ بحيث يصف الالتزام بأنه توجه إيجابي نحو التنظيم.

المدخل التبادلي: وينظر إلى التنظيم على أنه العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين التنظيم والعاملين، على أن يكون السلوك مقبولاً ولا يتجاوز التوقعات الرسمية.

المدخل الاجتماعي: ويشير إلى الرغبة في زيادة الطاقة للعمل والولاء للنظام الاجتماعي. المدخل السلوكي: هو الحالة التي يصبح فيها الفرد محددًا بأفعاله النابعة من أفكاره ومعتقداته التي تؤيد وتحدد نشاطاته، نظراً للاستعداد لبذل الجهد والبقاء عضواً في المؤسسة، وبذلك يهتم بما يفعله ويؤديه.

المدخل الاتجاهي: تعكس الاتجاهات طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها، فهي تشير إلى مدى قوة الارتباط بين ذات الشخص والمؤسسة. (ياسية، ٢٠١٧).

## أبعاد الالتزام التنظيمي

تشير الدراسات التي اطلعت الباحثة عليها لوجود مجموعة من الأبعاد التي من الممكن عبرها الاستدلال على الالتزام التنظيمي، وفي سبيل الالتزام بغايات البحث العلمي ستقوم الباحثة بعرض الأبعاد التي أجمع عليها جمهور الباحثين.

أولا الالتزام الوجداني: والذي يعرف بشعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة ومعرفته بخصائص عمله.

ثانياً الالتزام المستمر: والذي يعرف بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمرار عمله في المؤسسة مقابل تركه العمل فيها.

ثالثاً الالتزام الأخلاقي: حيث تشير إلى شعور الفرد للانقياد الذاتي لأهداف المؤسسة وضرورة البقاء فيها والتزامه بضرورة الأخذ بأخلاقيات المهنة (حبيبة وآخرون، ٢٠١٨).

## العوامل التي تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي

- سياسات المؤسسة: حيث يجب أن تعمل السياسات الداخلية لمؤسسة على تحقيق الالتزام التنظيمي وحاجات الموظفين.

- الأهداف: يجب أن تكون للمؤسسة أهداف واضحة، لتحقيق الالتزام بهذه الأهداف.

١. أن تضع المؤسسة أنظمة حوافز معنوية ومادية للموظفين لزيادة تحقيق الالتزام التنظيمي.
٢. العمل على بناء ثقافة مؤسسية وقيادة في المجال، لإقناع الموظفين بضرورة الالتزام تجاه المؤسسة.

## خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص، نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر:

١. متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفه، فهو لا يمثل حالة ملموسة.
٢. يمكن الاطلاع عليه عبر مجموعة من المؤشرات مثل الفاعلية والدوران.
٣. درجة ثبات الالتزام التنظيمي ليست مطلقة، إنما تتغير بتغير العوامل والظروف المحيطة.
٤. يتميز بالتفاعل الناجم عن رغبة الفرد، مما يزيد من فعالية أدائه ويعمل على تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.
٥. تتمثل مخرجات النظام بالبقاء داخل المؤسسة والتمسك بأهداف وقيم المؤسسة.

٦. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المؤسسة وقناعة الموظف بمبدأ الالتزام القانوني.

٧. يبرز عن حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة (لحسن وآخرون، ٢٠٢٠).

### مقومات الانضباط الوظيفي

لا يمكن ان يكون الانضباط بمعناه الصحيح الا إذا توفرت المقومات التالية: (براهيم، ٢٠١٦):

١. الطاعة: والتي تعتبر من أهم عناصر الضبط والربط، ولكي تتوفر الطاعة يجب أن تكون مبنية على اقتناع الأفراد بالعادات والتقاليد التنظيمية التي تؤدي الى التصرف السليم.

٢. القدوة الحسنة: يُعتبر هذا العنصر هو عنصر أساسي لتحقيق الانضباط، فاذا كان القائد والمسؤول هو قدوة حسنة للموظفين من خلال التزامه بالقيم والأخلاق العالية، فذلك يعكس على الموظفين، لأنهم سيقلدونه بمثل عمله.

٣. المدح والاستحسان وتقدير الفرد: المدح والاستحسان وتقدير من قبل القائد يُعزز من تقوية أوامر الانضباط.

٤. الثواب والعقاب: يتوجب على الموظف أن يشعر دائماً انه بمحافظته على الانضباط يكون بموضع التقدير والاحترام من قبل رئيسه، وان اهماله في تنفيذ الانضباط يعرضه للعقاب.

**الأداء الوظيفي:**

إن قياس الأداء الوظيفي عملية ضرورية لأية منظمة او خصوصاً عندما تكون هذه المؤسسة تعليمية لأجيال المستقبل؛ حيث إنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم تستطيع الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل، أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم (الجباسي، ٢٠١٠).

**اولاً: مفهوم الأداء الوظيفي**

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد ورغبته في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بوظيفته في الوقت المحدد (بوخلوة وآخرون، ٢٠١٦). وعرفه الجامصي (٢٠١٦: ٣٠) أنه "النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل".

نستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي هو المهام والمسؤوليات التي يؤديها الأفراد خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويتعلق هذا بمجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام، لذلك تحاول المنظمات تحسين مستويات الأداء من خلال تحسين خبرات ومهارات الموظفين بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام بطريقة تعزز المنظمة. وتتضمن فكرة الأداء مفهومي: الكفاءة التي تربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات. والفعالية التي تربط النتائج بالنتائج أو الأهداف المتوقعة. وبالتالي فإن تقييم الأداء يشمل الكشف عن مستوى درجة تنفيذ المرؤوس لوظيفته المتعلقة بحجم الأداء، والسرعة، والدقة، والجودة (الساكت، ٢٠١٤).

ويذكر تجاني (٢٠٢٠) من أهم العناصر لتقييم الأداء الوظيفي هي :

١. معرفة العمل ويتضمن: درجة المعرفة بالعمل، والوعي بمتطلبات العمل، وخطوات أداء العمل، والالتزام بإجراءات وقواعد العمل، وسياسة العمل، ومعرفة الأهداف التنظيمية.
٢. حجم الأداء، والذي يتضمن: مقدار العمل الذي يمكن للموظف القيام به، ومقدار سرعة الإنجاز والاستخدام الفعال للوقت.
٣. جودة الإنتاج للخدمة ويتضمن: أداء المهام بدقة، وتقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية والتعامل مع العملاء بصبر ولطف ودون تحيز واهتمام بتفاصيل العمل.

٤. التعاون (علاقات العمل) والذي يشمل: القدرة على تكوين علاقات مع المشرفين وزملاء العمل، والتنسيق والعمل مع الطاقم المؤسسي.

ان أحد الأهداف الرئيسية لأي عامل مهني، سواء كان مديرًا أو موظفًا، هو تقديم أداء عالٍ في الوظيفة ودعم زملائه وطاقم العمل للقيام بالعمل. وعلى الرغم من أن مصطلح الأداء الوظيفي هو أداة مستخدمة على نطاق واسع في الإدارة، إلا أن المؤسسات نادرًا ما تتناول ماهيتها حقًا، والأبعاد التي تتضمنها، وفي أي مجالات الممارسة التنظيمية تصبح مهمة (قده، ٢٠٢١).

إن الأداء الوظيفي ينطوي على عوامل مختلفة. على سبيل المثال قد يتوقع أن يضيف موظف معين قيمة كبيرة للمؤسسة لأنه قادر على أداء مهمته على مستوى عالٍ. والأداء الوظيفي "يتضمن كلاً من "أداء المهمة" و "الأداء السياقي". فقد يتم تقييم أداء مهمة، بإنجاز المهمة بحسب ما هو المطلوب، وقياس الأداء السياقي بمدى توافقه مع الزملاء في العمل، ومدى فاعلية حلها للمشاكل التي تؤثر على الفريق أو طاقم العمل (بوالعيش، ٢٠١٤).

### خصائص الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي خصائص وهي الصفات أو السمات أو الخصائص الفردية المطلوبة للأداء المرضي. وتحدد الخصائص التي تؤكد بشكل أفضل على الصفات المطلوبة للموظفين لأداء الواجبات والأهداف بنجاح.

يملك المديرون الناجحون أمرًا بشأن الحقائق الأساسية مثل الأهداف والخطط (طويلة وقصيرة المدى)، والمعرفة بالمنتج أو الخدمة، ومن هم في المنظمة، والأدوار والعلاقة بين الإدارات المختلفة، ووظائفهم الخاصة، وما هو متوقع منهم. إذا لم يخزنوا كل هذه المعلومات، فإنهم يعرفون من أين يحصلون عليها عندما يحتاجون إليها . (Kwantes&Boglarskt,2007).

يختلف المديرون في الدرجة التي يمكنهم من خلالها الشعور بما يحدث في موقف معين. والمديرون الناجحون حساسون نسبيًا للأحداث ويمكنهم ضبط ما يدور حولهم. إنهم مدركون ومنفتحون على المعلومات، مثل الأرقام والحقائق، والمعلومات "الناعمة" ، ويمكن للمدراء بهذه الحساسية الاستجابة بشكل مناسب للمواقف عند ظهورها (شاكرا، ٢٠١١).

وأشار أبو عيشة وآخرون. (٢٠١٨) بأن الأداء الوظيفي أيضاً يتأثر بعدد من العوامل التي قد تؤثر عليه إيجابياً أو سلبياً، والتي يجب على الإدارة مراعاتها من أجل تحسين مستويات أدائها وتعزيزها، والتي يمكن معالجتها على النحو التالي:

١. التنظيم: يشير هذا إلى عملية ترتيب الأشخاص والمهام والموارد بالطريقة الأكثر تنظيماً وفعالية. يتضمن التنظيم وهيكل أو تجميع الموظفين وأنشطتهم؛ وإسناد عمل محدد إلى مجموعات أو أفراد محددين؛ والبت في تسلسل القيادة ونطاق السيطرة وتفويض السلطة.

٢. أنظمة وإجراءات العمل: وتشمل جميع القواعد والإجراءات التي تسيّر وفقها أنشطة المؤسسة، وكما كانت هذه الأنظمة بسيطة وبعيدة عن الروتين والتشدد والتعقيد فإنها تسهم وتزرع في العمال روح الابداع.

٣. الاتصالات: بما أن أهداف المنظمة وخططها وتوجيهاتها منوطة بعملية الاتصالات، فكلما كانت هنالك أنظمة جيدة للاتصالات زادت كفاءة العمل ومردديته.

٤. نمط القيادة: تعمل القيادة الرشيدة على تعزيز الأداء الإبداعي وذلك بتوجيه الافراد الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

٥. التدريب والتطوير: يشير هذا إلى التعلم المستمر والنمو للمدير والموظفين. فيتضمن التطوير والتعليم والتدريب المستمر للبقاء على اطلاع على أحدث التطورات في مجال الفرد، ووضع التوقعات بناءً على الاتجاهات الحالية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار أنشطة التعلم المناسبة.

٦. الحافز: يحفز المدير من خلال خلق بيئة تنظيمية أو مناخ يمكن للموظفين فيه أداء أفضل ما لديهم من قدرات. يتأثر دافع الموظف بما يلي: العمل نفسه، والشعور بالإنجاز الذي يتم تلقيه من أداء العمل، والتقدير المستلم للعمل المنجز؛ إمكانية التقدم والنمو؛ والشعور بالثقة والمسؤولية.

وأضافت الشلبي (٢٠١١) عنصر "المرونة الشخصية" وتشير الى أن وظيفة المدير تنطوي على درجة من الإجهاد والتوتر العاطفي، والذي ينشأ كنتيجة طبيعية لمواقف العمل التي تنطوي على السلطة والقيادة والسلطة والصراع بين الأفراد والوفاء بالأهداف والمواعيد النهائية، كل ذلك في إطار بعض عدم اليقين والغموض، ويجب على المديرين الناجحين



التعامل مع هذا. والمرونة تعني أنهم يشعرون بالتوتر (لا يصبحون بشرة كثيفة وغير حساسين، ولكنهم قادرون على التعامل معها من خلال الحفاظ على ضبط النفس والعطاء إلى حد ما).

ويشير الوادي (٢٠١٢) الى عنصر "المهارات والقدرة الاجتماعية" فهي إحدى السمات الرئيسية لوظيفة المدير - فهي تتطلب مهارات التعامل مع الآخرين. يطور المدير الناجح مجموعة من القدرات الضرورية في مثل هذه الأنشطة: التواصل والتفويض والتفاوض وحل النزاعات والإقناع بالبيع واستخدام السلطة والاستجابة لها.

### دراسات سابقة تتعلق بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

ان العديد من الدراسات سعت لتوضيح الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وسنستعرض البعض منها:

❖ دراسة العمرات (٢٠٢٠) هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي وأثره في جودة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية من وجهة نظرهم. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وأداة البحث استبانة مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على محورين: محور الالتزام التنظيمي ومحور جودة الأداء التدريسي. نتائج الدراسة: ان مستوى الالتزام التنظيمي جاء عالياً وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، ودرجة الأداء الوظيفي جاء عالياً وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، وأن هناك أثر مستوى الالتزام التنظيمي على جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.

❖ دراسة كاثرين و بارانغات ودومينجو (Katherine, B. Parangat, Domingo, 2017) هدفت الدراسة الى التحقق من الالتزام التنظيمي لدى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في المنطقة الثالثة في لوزون بالفلبين، وتم استخدام البحث الوصفي، والاستبيان أداة لجميع البيانات، وتكون عينة الدراسة من (٤٠٤) أعضاء وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام الأخلاقي والمستمر جاءت عالية، في حين جاء بعد الالتزام العاطفي متوسطاً.

❖ دراسة أبو حسن ودوفيدي ولتوانوداتا ميس (٢٠١٦) هدفت الدراسة الى تعرف العلاقة بين القيادة الاكاديمية والالتزام التنظيمي. تكونت عينه الدراسة من (٢٥١) عضو هيئة

تدريس في الجامعات الماليزية العامة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأكاديمية تلعب دوراً مهماً في الالتزام التنظيمي يبين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية. وأن الدعم التنظيمي من القيادة الإدارية يزيد من تعزيز الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العامة في ماليزيا.

❖ دراسة عصمان (٢٠١٨) هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في الجامعات الليبية وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي في جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، بينت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي الذي هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة.

❖ دراسة بني عيسى وابازيد (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، وقد تم توزيع (٣٢٥) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والاسلامية)، وقد بينت نتائج الدراسة أن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية، كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وكان من أبرز أنواع الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي تأثيراً على أداء العاملين وكان هو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة التنوع في مناهج البحث المستخدمة فيها بين المنهج التحليلي في جمع البيانات والمنهج الوصفي الارتباطي، كما أنها استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتنوعت عينة الدراسة بين رؤساء أقسام وموظفين وموظفات، وأعضاء هيئة تدريس، وقد أفاد الباحثة الدراسات السابقة في الاطلاع على ما تم التوصل اليه في البحوث ذات العلاقة. وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها. ووضع تصور مسبق عن منهجية الدراسة، وكيفية تحقيق أهدافها، وبناء الأداة وتطبيقها، والاطلاع على الأساليب الإحصائية التي تلائم الدراسة الحالية.

**نتائج الدراسة:**

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق الانضباط الوظيفي في لواء الشمال في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟  
وللإجابة عن السؤال كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة تطبيق الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء الشمال في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين كما يوضحه الجدول (٢):

## جدول (٢) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لفقرات درجة تطبيق الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء الشمال في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	12	يمارس المساءلة الإدارية عندما تتوفر لديه المعلومات الدقيقة الموثوقة	2.4	0.85	متوسط
٢	11	يضع آليات (ضبط ومتابعة) لدوام الطلبة في المدرسة بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم	2.36	0.92	متوسط
٣	10	يحرص على الالتزام بالسلسلة الاداري في العمل داخل المدرسة	2.33	0.89	منخفض
٤	9	يمنع المحسوبية في المدرسة مهما كان أطرافها	2.31	0.84	منخفض
٥	6	يزود المشرفين بتقارير عن أداء جميع المعلمين بشكل دوري	2.26	0.78	منخفض
٦	5	يهتم مشرف المدرسة بمساعدة المدير عند وجود شكاوى من جانب المعلمين	2.25	0.74	منخفض
٧	4	يواجه المعلمين غير الملتزمين بالأنظمة والقوانين (استخدام الهاتف خلال حصص التدريس.. إلخ)	2.24	0.73	منخفض
٨	7	يلزم المعلمين بعدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم (إبعاد طالب، إلغاء حصة دراسية وصرف الطلاب قبل انتهاء البرنامج التعليمي، إلخ...)	2.24	0.85	منخفض
٩	8	يلزم مشرف المدرسة (مفتش المدرسة) المدير بعدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة له	2.24	0.89	منخفض
١٠	1	يتابع مدير المدرسة دوام جميع العاملين في المدرسة "الحضور والانصراف"	2.17	0.78	منخفض
١١	2	يتابع تنفيذ الحصص الدراسية المطلوبة من المعلمين وفق البرنامج المدرسي المعد مسبقاً	2.16	0.77	منخفض
١٢	3	يتابع الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي في المدرسة	2.08	0.69	منخفض
		الدرجة الكلية	2.25	0.97	منخفض

يتبين من خلال جدول (٢) السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الانضباط الوظيفي تراوحت ما بين (2.08 - 2.40)، وجاءت فقرة "يمارس المساءلة الإدارية عندما تتوفر لديه المعلومات الدقيقة الموثوقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢.٤٠) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "يتابع الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبتقدير منخفض. وللإجابة عن السؤال الأول نلاحظ من خلال البيانات الواردة في جدول (٢) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تطبيق الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس في

لواء الشمال في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين بلغ (٢.٢٥) وبدرجة منخفضة، وهذا يعني أن تطبيق الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس جاء منخفضاً من وجهة نظر المعلمين.

السؤال الثاني: ما مستوى العمل والانجاز في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى العمل والانجاز في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين كما يوضحه الجدول (٣):

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل والإنجاز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	16	يشجع الطلبة المتميزين، من خلال تقديم الحوافز الداعمة لهم	2.6	0.93	متوسط
٢	17	يتابع نسب نجاح ورسوب الطلبة في الامتحانات المدرسية	2.5	0.98	متوسط
٣	15	يلزم المعلمين على متابعة الطلبة الذين بحاجة إلى دعم وإسناد	2.5	0.95	متوسط
٤	14	يتابع الأعمال الكتابية الخاصة بالمعلمين	2.4	0.88	متوسط
٥	13	يتابع مدير المدرسة المعلمين بإعداد خطط التدريس للمنهاج المدرسي	2.4	0.85	متوسط
٦	21	يعمل على تطبيق المرونة في "القوانين والأنظمة" الموجودة في المدرسة لمصلحة انجاز العمل	2.33	0.92	منخفض
٧	18	يسائل المعلمين الذين يقصرون في تنفيذ المهام المطلوبة منهم	2.3	0.94	منخفض
٨	20	يتابع قضايا تطور المعلمين المهنية باستمرار	2.28	0.89	منخفض
٩	19	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين	2.30	0.87	منخفض
		الدرجة الكلية	2.39	0.85	متوسط

يتبين من خلال جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العمل والإنجاز تراوحت ما بين (2.30 - 2.60)، وجاءت فقرة "يشجع الطلبة المتميزين، من خلال تقديم الحوافز الداعمة لهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.60) بتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وبتقدير منخفض. وللإجابة عن السؤال الثاني

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى العمل والإنجاز في لواء الشمال في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين بلغ (٢.٣٩) وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) جاء بدرجة متوسطة وغير كافية من وجهة نظر المعلمين.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباط بين درجة تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟ ولإجابة عن السؤال الرابع كان لا بد من فحص الفرضية الآتية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

ولفحص الفرضية، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين درجة تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والانجاز لدى المعلمين في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، وجدول (٤) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون: جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والانجاز لدى المعلمين في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين (ن=٣٧٤)

مقياس العمل والانجاز لدى المعلمين	
معامل ارتباط بيرسون	مقياس الانضباط الوظيفي
**٩٠.٥٠	الدرجة الكلية

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ )\*\*

يتضح من جدول (٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٩٠٥)، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الانضباط الوظيفي زاد العمل والإنجاز في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

**الاستنتاجات:**

- ١- تبين من نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) في لواء الشمال في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين بلغ (٢.٣٩) وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) جاء بدرجة متوسطة وغير كافية من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء الشمال في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين بلغ (٢.٢٥) وبتقدير منخفض، وهذا يعني أن تطبيق الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس جاء منخفضاً من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- أظهر من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز لدى المعلمين في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.905)، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الانضباط الوظيفي زاد مستوى الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) لدى المعلمين في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، وهذا يتوافق مع الدراسات السابقة.
- ٤- اتضح من خلال الدراسة الانضباط الوظيفي يشكل إحدى العناصر الرئيسية من العمال والإنجاز (الأداء)، فهو يضبط سلوك الأفراد في المدارس، كما يؤدي الالتزام بسلوك الانضباط بتفليل الخسائر واكتشاف نقاط التقصير، ومحاولة علاج ذلك القصور التي تحدث في المدارس، وتعديل الانحرافات في العمل قبل تفاقمها من خلال الاتقان في العمل والشعور بالمسؤولية.

## التوصيات

١. أوصت الدراسة على كل الجهات المختصة بالعمل والانجاز وجودة أداء العمل في المدارس ان تبدي اهتمامها بالانضباط الوظيفي من خلال قواعد السلوك التي تجسد الضبط الأخلاقي وتسهم في تحسين أداء الموظفين.
٢. لا بد من تعزيز العناصر الايجابية للموظفين في أداء وظيفته حيث ان الالتزام والتفاني من الأجزاء المهمة للانضباط العالي الذي يسهم في تقديم الإنتاجية المتميزة.
٣. أوصت الدراسة التي تم دراستها على المدراء في المدارس العربية في لواء الشمال، بإجراء دراسات أخرى لفحص العلاقة بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي في مناطق وبلدات أخرى، وكذلك التنوع وفق التسلسل الهرمي، حيث تناولت الدراسات السابقة على المعلمين، وفي الدراسة الحالية تناولت على المدراء، من أجل ضبط وتعديل الانحرافات في العمل قبل تفاقمها، وتعميم النتائج بعد تطبيقها في كافة المجالات.



## المراجع

## المراجع باللغة العربية:

١. الجساسي، عبد الله حمد محمد. (٢٠١٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي سلطنة عمان.
٢. النعيمي، شهاب الدين حمد. (٢٠١٦). تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء، دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من الأطباء في مستشفى الرمادي التعليمي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (٩١)، المجلد (٢٢). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. الوادي، حسن. (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر، عمان، ط١، ص ٩٠.
٤. ابن منظور، محمد بن مكرم. (٢٠٠٣). لسان العرب، ج٩. مكتبة الرشيد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. أبو جياب، محمد وأبو جياب، عطية. (٢٠١٧). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الاقتصاد والإدارة الجامعة الإسلامية.
٦. أبو عيشة، إناس وحجازي، عبد الكريم. (٢٠١٨). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٧. (3).
٧. إبراهيم مصطفى و آخرون : المعجم الوسيط ، ج ١٠ ، ط ٢ ، ١٩٧٢ م
٨. الساكت، لبنى زياد خالد. (٢٠١٤). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.
٩. الشلبي، وفاء، فؤاد. (٢٠١١). إدارة المواد البشرية في ظل متغيرات العصر. (ط١) دار الفكر، الأردن.
١٠. الجامصي، معمد إسماعيل داود. (٢٠١٦). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير). غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
١١. العمرات، محمد سالم. (٢٠٢٠). الالتزام التنظيمي وأثره في جودة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية. مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٨، ع. ٣، ج. ٤،

١٢. المالكي، جابر هلال كريم. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى: كلية التربية.
١٣. براهيم، حاج عمر. (٢٠١٦). دور إدارة المارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي. (رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة خيضر، سيكره، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر).
١٤. بني عيسى، أحمد محمد وابازيد، رياض أحمد. (٢٠١٤). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ٢.
١٥. بو العيش، ابتسام. (٢٠١٤). التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جليل.
١٦. بوخلوة بايدي، قمو سهيلة. (٢٠١٦). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد ٠٢، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
١٧. تجاني، منصور. (٢٠٢٠). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية. مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣(4).
١٨. خن، حبيبة وحدادة، رفية. (٢٠١٨). بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد-الطاهر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جبل.
١٩. زويلف، مهني حسن. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية- مدخل كمي. عُمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٢٠. شاكرا، سوسن محمد. (٢٠١١). تقويم جودة الأداء (ط١). عمان: دار صفاء للنشر، الأردن.
٢١. عصمان، خيرية محمد. (٢٠١٨). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية مصر. مج. ٣٠، ع. ١٢٠، ج. ٣.
٢٢. عمر أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. المجلد (الأول والثاني). القاهرة: عالم الكتب.
٢٣. قدة، الحياة. (٢٠٢١). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي. أطروحة دكتوراة، جامعة الشهيد حمه الخضر.

٢٤. لحسن، دليلى وخميس، محمد. (٢٠٢٠). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، ع٣: ٧٣٧-٧٥٠.
٢٥. ماضي، خليل، (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
٢٦. نوفل، كمال راتب. (٢٠١٥). اثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال .
٢٧. ياسية، بسمة. (٢٠١٧). تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ام البواقي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص علم اجتماع، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abu Hassan, M, Dived A, Lawton, A&, Mat Des, N(2016).Academic Leadership and Organizational Commitment In Public Universities Of Malaysia. European Scientific Journal 12 (16).329- 344.
2. Katherine, B. Parangat, Domingo, C (2017). Organizational Commitment of Administrator and Faculty of State Universities in Region III. International Journal of Scientific & Engineering Research, 8, (8), 921-935.
3. Kwantes. C. T., & Boglarsky. C. A, "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and t.personal effectiveness across six countries", Journal of International Management, 2007, PP. 204-230