



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٦) الجزء الثاني يناير ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

ISSN: 2709-5231 الترخيم الدولي



## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية - الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق - كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس - وكييل كلية التربية لشئون الطلاب - جامعة أسوان - مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية - الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً - كلية التربية الأساسية - الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي - كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة طنطا - مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب - جامعة الزقازيق - مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق - كلية التربية - جامعة قناة السويس - مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري  
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني  
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي  
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران  
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عباينة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي  
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع  
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد  
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون  
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا  
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي  
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت  
أ.د أحمد عابد الطنطاوي  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق  
أ.د وليد السيد خليفة  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر  
أ.د أحمد محمود الثوابيه  
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د سفيان بوعطيط  
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

أ.د جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً  
أ.د فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د محمد عبود الجراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د محسن عبدالرحمن المحسن  
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية  
أ.د صالح أحمد شاكر  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم  
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر  
أ.د سليمان سالم الحجايا  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شعبة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المهمل، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

### مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

### القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكِّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمتها العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



## المحتويات

| م  | العنوان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الصفحة  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| -  | الافتتاحية .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | viii    |
| 1  | فاعلية برنامج إرشادي مقترح قائم على النظرية المعرفية السلوكية في تحسين مستوى الرفاه النفسي لدى طالبات كلية التربية جامعة حائل، د. وصال البشير ابراهيم البشير.....                                                                                                                                                                          | 602-565 |
| 2  | دور القيادة التحويلية في تعزيز جودة الإشراف العلمي على طلبة الدراسات العليا في جامعة جدة من وجهة نظرهم، أ. عائد عبد الرحمن عائد الحربي؛ د. عبد الله بن ضيف الله الحارثي.....                                                                                                                                                               | 640-603 |
| 3  | فاعلية برامج الشات بوت (Chatbot) في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلاب الجامعات الكويتية: دراسة تطبيقية، أ. عذاري سالم بوحمد.....                                                                                                                                                                                                                | 675-641 |
| 4  | فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على مجتمعات التعلم المهنية ومعايير معلمي التربية الإسلامية (2) في تنمية ممارساتهم التقويمية، أ. إبراهيم بن محمد آل شطيف؛ أ.د طلال بن محمد المعجل.....                                                                                                                                                      | 709-676 |
| 5  | فاعلية تمكين مديري المدارس لتحقيق القيادة المستدامة في ضوء رؤية عمان 2040 في محافظتي الداخلية وجنوب الشرقية، أ. عبدالله بن محمد بن عبدالله الشجي؛ أ. طارق بن جمعه بن محمد الراسبي.....                                                                                                                                                     | 744-710 |
| 6  | دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في شرقي القدس، أ. منال محمد عبدالله أبو عصب؛ أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات.....                                                                                                                                                                                                      | 773-745 |
| 7  | الاستقالة الصامتة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظر المديرين، أ. لجين عاطف الخلفيات؛ أ.د عدنان عبدالسلام العضيلة.....                                                                                                                                                                 | 814-774 |
| 8  | واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التربية الخاصة في شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين والمعالجين، أ. رنا فايز رموني؛ أ. غدير عطا أبوريا؛ د. حسام حسني القاسم.....                                                                                                                                                                       | 846-815 |
| 9  | الأنا والآخر في الأدب الرحلي: بدر بن ناصر الوهبي أنموذجا، د. راية بنت سليمان بن حميد الريسي؛ أ. فاطمة بنت سعيد بن بطي الزعابية؛ أ. أسماء بنت حمير بن علي العزانية؛ أ. مروه بنت عبدالله بن راشد الشافعية.....                                                                                                                               | 872-847 |
| 10 | مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السوق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، د. راية بنت سليمان بن حميد الريسية؛ أ. راشد بن حمد بن خلفان القطيطي؛ أ. عادل بن خميس بن سعيد البريكي؛ أ. علي بن سالم بن صالح العلوي؛ أ. أحمد بن خميس بن محمد الحوسني؛ أ. جمال بن أحمد بن حمد العبري؛ أ. علي بن حمد بن سعيد المقرشي..... | 904-873 |

| الصفحة    | العنوان                                                                                                                                                                                                                                                                     | م  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 949-905   | تقويم بنية قلق التغيرات المناخية باستخدام تحليل الشبكات العصبية وعلاقته بالأمل البيئي والسلوكيات<br>الصدقية للبيئة، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....                                                                                                                         | 11 |
| 980-950   | أثر التدريس بإستراتيجية البنتاجرام على تعلّم النحو العربي لدى طالبات الصف الأول الثانوي وتنمية<br>اتجاهاتهن نحوه، أ. عائشة عبد الرزاق مبارك السوالقة؛ أ.د محمد أحمد خليل الرفوع.....                                                                                        | 12 |
| 1029-981  | دراسة تحليلية للمتغيرات البحثية التي تضمنتها رسائل وخطط الدكتوراه بقسم المناهج وطرق<br>التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الإطار الوطني لمعايير مناهج التعليم العام الإصدار الثاني،<br>أ. هدى بنت دُلوه العليوي؛ د. سميرة بنت أحمد الزهراني؛ د. أسماء بنت محمد القحيز..... | 13 |
| 1060-1030 | استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، أ. عائشة بنت مرزوق<br>المظيري؛ أ. لمى بنت صالح الحربي.....                                                                                                                                     | 14 |

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعتهن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردى فى كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة فى العصر الحالي إلى أن أصبحت هى الطريق نحو مجتمع المعرفة الذى تتنافس الدول فى تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالى (20%) من دخلها القومى فى استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية فى هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالى فى التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالى فى البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمى الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها فى المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمى والتقنى والاقتصادى، ويساهم فى رقى الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمد عليها الجهات العلمىة فى تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى؛ ويقاس التقدم العلمى لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثى والعلمى مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوىة أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم فى هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمى بمساهماتهم العلمىة. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندرى

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،  
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها  
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان

أ. راشد بن حمد بن خلفان القطيطي  
باحث دكتوراه في الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة صحار-  
سلطنة عمان  
alqutiti5@gmail.com

أ. علي بن سالم بن صالح العلوي  
باحث دكتوراه في الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة صحار-  
سلطنة عمان  
ali.Alalawi9@icloud.com

أ. جمال بن أحمد بن حمد العبري  
باحث دكتوراه في الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة صحار-  
سلطنة عمان  
jamalalabri00@gmail.com

د. راية بنت سليمان بن حميد الريسية  
أستاذ مساعد - كلية التربية- جامعة صحار-  
سلطنة عمان  
rsrisi@su.edu.om

أ. عادل بن خميس بن سعيد البريكي  
باحث دكتوراه في الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة صحار-  
سلطنة عمان  
adeel.albraki@moe.om

أ. أحمد بن خميس بن محمد الحوسني  
باحث دكتوراه في الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة صحار-  
سلطنة عمان  
Akmsa80@gmail.com

أ. علي بن حمد بن سعيد المقرشي  
باحث دكتوراه في الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة صحار- سلطنة عمان  
alialmaqrashi66@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/1/20

تاريخ قبول النشر: 2025/12/22

تاريخ استلام البحث: 2025/11/9

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (105) مديرين طبقت عليهم استبانة الاندماج الوظيفي (إعداد الباحثين) بعد التحقق من صدقها وثباتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ مستوى الاندماج الوظيفي ككل لدى مديري مدارس ولايتي السويق وصار في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، كما أظهرت النتائج أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول أبعاد الاندماج الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والولاية)، بينما توجد فروق حول الاندماج المعرفي فقط تعزى لمتغير النوع. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم من شأنها تعزيز الاندماج الوظيفي في الحقل التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** الاندماج الوظيفي، مديري المدارس، التربية.

## The level of Job Engagement Among School Principals in The State of Al Suwaiq and AL Khabuwra in The North Al Batinah Governorate in Sultanate of Oman

**Dr. Raya bint Suleiman bin Humaid Al-Rais**

Assistant Professor - College of Education- Sohar University-  
Sultanate of Oman  
rsrisi@su.edu.om

**Adel bin Khamis bin Saeed Al-Buraiki \***

PhD Researcher in Educational Administration - College of  
Education - Sohar University - Sultanate of Oman  
adeel.albraki@moe.om

**Ahmed bin Khamis bin Mohammed Al-Hosani**

PhD Researcher in Educational Administration - College of  
Education - Sohar University - Sultanate of Oman  
Akmsa80@gmail.com

**Rashid bin Hamad bin Khalfan Al-Qutaiti**

PhD Researcher in Educational Administration - College of  
Education - Sohar University - Sultanate of Oman  
alqutiti5@gmail.com

**Ali bin Salem bin Saleh Al-Alawi**

PhD Researcher in Educational Administration - College of  
Education - Sohar University - Sultanate of Oman  
ali.Alalawi9@icloud.com

**Jamal bin Ahmed bin Hamad Al-Abri**

PhD Researcher in Educational Administration - College of  
Education - Sohar University - Sultanate of Oman  
jamalalabri00@gmail.com

**Ali bin Hamad bin Saeed Al-Muqrashi**

PhD Researcher in Educational Administration - College of Education - Sohar University - Sultanate of Oman  
alialmaqrashi66@gmail.com

Received: 9/11/2025

Accepted: 22/12/2025

Published: 20/1/2026

**Abstract:** This study aimed to reveal the level of job engagement among school principals in the state of Al Suwaiq and AL Khabuwra in North Al Batinah Governorate in Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, the descriptive/ correlative research method was used. The sample of the study consisted of 105 principals who were selected using a simple random method. The study tool was applied to the sample where the job engagement scale was used which was prepared by the researcher. The content validity of the instrument was measured by a group of arbitrators. Then the internal consistency was calculated using the cronbach's alpha equations. The stability coefficient of job engagement tool was 0.89. The results of the study showed that the general level of job integration among school principals in the state of al Suwaiq and AL Khabuwra in the north Al Batinah governorate in Sultanate of Oman was high, with an arithmetic mean of 4.37. The results also showed that there were no statistically significant differences between job integration and demographic variables (gender, years of experience, educational qualification and state). In light of the previous results, the study presented a set of recommendations and proposals to decision-makers and officials in the Ministry of Education, which would enhance job integration in the educational field.

**Keywords:** job engagement, school principals, Education.

## المقدمة:

أصبح الاهتمام الأكبر للمؤسسات هو تنمية مواردها البشرية، والسعي وراء توفير كل سبل وظروف العمل التي تساهم في اندماجهم الوظيفي داخل المؤسسة، ولا سيما المؤسسة التربوية وعلى رأسها مدير المدرسة، فهو المحرك والساعي وراء استقرار الموظف في وظيفته، ويعد شعوره بالاندماج عاملاً أساسياً في زيادة الإنتاجية والعطاء، وقد لا يتأتى ذلك إلا باندماجه الوظيفي.

حيث يشكل الاندماج الوظيفي طاقة موجهة، وكلما زادت هذه الطاقة زاد معها العطاء وزادت الإنتاجية، وحققت المؤسسة أهدافها (خلفة، 2020). ويعرف الاندماج الوظيفي بأنه اتجاه الفرد للانتماء والولاء للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلال التعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها (الحمداني، 2023).

وقد أشار بروكس هولتوم الذي طوّر نظرية الاندماج الوظيفي إلى العديد من الأدوار والمسؤوليات والعلاقات في العمل والاستقرار الوظيفي المرتب على الاندماج الوظيفي، كما أشار إلى عدة عوامل تساهم في الاندماج الوظيفي، ومن بينها: تغير المناصب والدخل والثقافة التنظيمية، والترقية الوظيفية، والثقافة (Ehrler, 2018).

ويجب أن يتواءم الاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، ولذلك فقد طور كلٌّ من: لودال، وكنجر (Lodahl & Kejnar, 1965) مقياس الاندماج الوظيفي، ومع المتغيرات الحديثة واتساع المعرفة عمل كلٌّ من عرفان (2021)، العتيبي (2021)، على تناول مقاييس الاندماج الوظيفي من ثلاثة أبعاد، تتمثل في الاندماج السلوكي، والاندماج المعرفي، والاندماج العاطفي.

إن اندماج الوظيفي لمديري المدارس، كونهم على رأس المؤسسة التربوية التعليمية، سيكون دافعاً للأفراد الذين يكونون تحت إمرتهم للاقتداء بهم، ويعد اندماجهم الوظيفي عاملاً مساعداً في جعل البيئة المدرسية بيئة محفزة للعطاء والإنجاز والإبداع، ولذلك ستكون هناك دوافع للإنجازات والارتقاء بالمدرسة إلى مراتب التصنيفات التربوية والعلمية.

حيث يُعد مديرو المدارس من العناصر الأساسية في العملية التعليمية التعليمية، وهم من يشجعون العاملين لديهم على بذل أقصى ما لديهم من طاقات وإمكانات، ويسعون معهم إلى توفير البيئة التعليمية الجاذبة التي يشعر من خلالها الموظف بالاندماج الوظيفي، للحصول على قدر أكبر من النجاحات، ولذلك جاءت هذه الدراسة للبحث عن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

## مشكلة الدراسة:

تولي المؤسسات التربوية اهتماماً بتزويد مديري المدارس بكل الأدوات المتاحة لتيسير وتجويد العملية التعليمية، لمواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة التربوية التي يعملون فيها، مما يجعلهم مندمجين ويعملون بروح الفريق الواحد،

وبدافعية تحفزهم على تحقيق طموحاتهم، ولكن يواجه بعض مديري المدارس عقبات للوصول للمستويات المقبولة في الاندماج الوظيفي بمدارسهم، مما يؤثر على عطائهم ودافعيتهم للإنجاز، مما يؤثر على شعورهم بأن بيئة العمل تساعدهم على تحقيق رغباتهم المادية والمعنوية. وقد أشارت نتائج استفتاء جالوب (Galup (2014/2013) إلى أن 70% من المعلمين في أمريكا غير مندمجين في عملهم، وقد أثر ذلك على جودة العمل في البيئة التعليمية (Hastings & Agrawal, 2015).

وأوصت دراسة نجم (2011) بضرورة إجراء دراسات بحثية لبيان أسباب انخفاض مستوى الاندماج الوظيفي في المدارس، بينما أشارت دراسة فاسكهودي وسيلري (Siyyari & Faskhodi (2018) إلى أن اندماج العمل لدى المعلمين يزداد تبعاً لسنوات الخبرة. وأظهرت دراسة عرفان (2021) عدم وجود أثر لمتغير النوع على الاندماج في العمل لدى المعلمين.

ونظراً لأهمية الاندماج الوظيفي لمدير المدرسة قامت وزارة التربية والتعليم بالكثير من الورش التدريبية حول الاندماج الوظيفي، وشاركت في العديد من المؤتمرات التي تدعو إلى الاندماج الوظيفي، مثل المؤتمر الخليجي الـ 11/ لتطوير إنتاجية الكوادر البشرية (وكالة الأنباء العمانية، 2023).

إن المتتبع للدراسات العربية أو المحلية، يجد أن قلة منها تناولت هذا الموضوع -حسب اطلاع الباحثين- كفجوة معرفية، مما استدعى الحاجة لإجراء هذه الدراسة، ومن خلال خبرة الباحث، وكونه مساعد مدير مدرسة بمحافظة شمال الباطنة، وقربه من مديري المدارس بالمحافظة، فقد لاحظ أن بعض مديري المدارس غير مندمجين وظيفياً في مدارسهم، مما كان له أثر على دافعية الإنجاز لديهم، وهذا ما تسعى الوزارة إلى تحقيقه.

وبناءً على ما تم عرضه من نتائج وتوصيات دراسات سابقة، وبيان اختلاف بعضها في نتائجها، ومن خلال ملاحظة الباحثين، وتطلعات وزارة التربية والتعليم إلى الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق الإنجازات في مختلف المجالات التربوية، جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والولاية)؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
- الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي وفقاً لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والولاية).

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال المحاور التالية:

#### أ- الأهمية النظرية:

- تبحث الدراسة عن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
- تسعى الدراسة إلى تعزيز الجانب المعرفي العلمي في المكتبة العربية، لتوضيح مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس.
- فتح الباب أمام الباحثين من أجل المعالجة والتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

1. إمكانية الاستفادة من الدراسة في تزويد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.
2. يؤمل من الدراسة تقديم نتائج وتوصيات يستفيد منها الباحثون والمهتمون بالاندماج الوظيفي.
3. تقديم هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين والمهتمين بالواقع التعليمي من طلبة الدراسات العليا.

### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تبحث الدراسة عن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس ولايتي السويق والخابورة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025/2024م. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات، وهي كالتالي:

- الاندماج الوظيفي:

عرف (Soni & Rastogi, 2019) الاندماج الوظيفي بأنه: عملية معقدة تعكس الجوانب الشخصية للأفراد، من خلال المواقف وسلوكيات الموظفين أثناء تأديتهم للعمل. وعرف علي (2021) الاندماج الوظيفي بأنه الانغماس والمثابرة والالتزام في أداء العمل، والإصرار على مواجهة المشاكل، وبذل الجهد في تحقيق الغاية والتوقعات المطلوبة، مع الشعور بحب العمل والحماس تجاهه، وأنه مصدر الإلهام والتحدي والطاقة.

وتعرف الدراسة الاندماج الوظيفي إجرائياً بأنه: إحساس الموظف بأن العمل الوظيفي جزء مهم من حياة وكيان الموظف، ويولد لديه اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة يشعره بالرضا والسعادة، وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي، والتزامه نحو المؤسسة التي يعمل بها، والذي يقيس بالدرجة الكلية مستوى الاندماج الوظيفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة.

### الخلفية النظرية للدراسة:

يعد الاندماج الوظيفي من الموضوعات التي تم تناولها من منظورات كثيرة، حتى إن علماء النفس عند بحثهم لموضوع الاندماج الوظيفي نجدهم يهتمون ببحث العوامل والظروف التنظيمية التي قد تسهم في خلق حالة الاندماج الوظيفي مثل العلاقة مع زملاء العمل، ونوعية الإدارة، والانطباع النفسي عن العمل بشكل عام.

### 1- مفهوم الاندماج الوظيفي:

إن مصطلح الاندماج الوظيفي من المصطلحات التربوية التي تناولتها العديد من الدراسات في مجال الإدارة، فالفرد المندمج وظيفياً يبدي اهتماماً عالياً بوظيفته مهما كان نوعها، ولذلك فإن علماء الإدارة التربوية يدركون تأثير الاندماج الوظيفي على سلوكيات الفرد، وينعكس ذلك زيادة الإنتاجية في المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد (العتيبي، 2021). وهناك العديد من المصطلحات المرادفة للاندماج الوظيفي، مثل الانغماس الوظيفي والاستغراق الوظيفي، ولذلك فقد عُرِفَ الاندماج الوظيفي بتعريفات عديدة تبعاً لإطار النظرية والخلفية العلمية ومجال الدراسة، فقد عرّف نعساني وآخرون (2005، 63) الاندماج الوظيفي بأنه الدرجة التي يكرس فيها المرؤوسين جهودهم وأوقاتهم للعمل، ويعتبرونه جزءاً أساسياً من حياتهم، فالأفراد الذين يحبون أعمالهم يعملون بأعلى مستوى للأداء وينتجون أكثر من أمثالهم من الذين لا يحبون أعمالهم.

وعرفه بوعلام (2018، 25) بأنه انضمام مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة عن طريق سياسة تنظيمية تقوم بها المنظمة من أجل الوصول إلى أرقى مراتب التطور وحماية الموارد البشرية.

وهو أيضاً مفهوم يشير إلى رغبة الموظفين في استثمار طاقاتهم الجسمية والوجدانية والمعرفية في وظائفهم بشكل كمي ومتزامن، وهو مصدر أساسي للمزايا التنافسية لأن القوة العاملة التي تتمتع بمستوى مرتفع من الاندماج تعد مصدراً نادراً لا يوازى شيء ولا يمكن الاستعاضة عنه بأي شيء (Basit & Chauhan, 2017, 2).

وعرف مانع (2020، 17) الاندماج الوظيفي بأنه: "الجهد الذي يبذله المعلم في مهنته وتكريسه لوقته، وطاقته والتزامه بالعمل والمشاركة الفعالة فيه". ويرى ليو وآخرون (Liu et al, 2020) أن الاندماج الوظيفي عبارة عن: علاقات اجتماعية تربط أصحاب العمل ببعضهم بعضاً، وتساعد على اندماج الفرد في عمله.

بينما عرّف نيلين وآخرون (Nylen et al, 2020) الاندماج الوظيفي بأنه عبارة عن: مزيج من الأفكار والرؤى والأحلام والمشاعر والسلوكيات التي تحقق الرضا الوظيفي والولاء وتحمل المسؤولية. وعرف إبراهيم (2023، 11) الاندماج الوظيفي بأنه: "الوسائل التي يتم من خلالها المساعدة في توجيه العمل وتحقيق الإنتاجية".

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الاندماج الوظيفي بأنه عبارة عن سلوكيات واضحة يقوم بها الفرد تجاه عمله، نتيجة دافعية تدفعه للولاء والانتماء والإخلاص لعمله، مما يجعله حريصاً على تطوير المؤسسة وتنميتها، ويرى فيها الوسيلة التي تحقق رغباته وطموحاته المستقبلية.

## 2- أهمية الاندماج الوظيفي:

إن للانندماج الوظيفي أهمية كبيرة على مستوى الأفراد والمؤسسات، وتنبع أهميته في المؤسسة التربوية من خلال دخوله في العلاقات الوظيفية وتحقيق الإنجازات، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة كدراسة مانع (2020)، ودراسة العوامرة (2021)، التي قسمت أهمية الاندماج الوظيفي في المؤسسة التربوية إلى قسمين: الأول: أهمية الاندماج للموظف (المدير)، والثاني: أهمية الاندماج للمؤسسة (المدرسة)، وفقاً للتقسيم التالي:

### أ- أهمية الاندماج للموظف (المدير):

- يساعده في تحقيق أهدافه الشخصية.
- يجعل القائد ملتزماً بالتزاماً وظيفياً تجاه وظيفته والمؤسسة التي ينتمي إليها.
- يؤدي عمله بأكمله وجه، ويهتم بأدق التفاصيل لأنه يسعى للكمال.
- له أثر على كفاءة القائد وزيادة إنتاجيته في العمل المدرسي.
- يكون متعاوناً ملتزماً ومحترماً لزملائه، وله مواقف إيجابية تجاه مدرسته.

### ب- أهمية الاندماج للمؤسسة (المدرسة):

- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وطموحاتها.

- يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أعلى مستويات الأداء.
- يساهم في تنمية وتحسين جودة العمل في المؤسسة.
- يساهم في تقليل معدلات الغياب والتأخير عن العمل.

يتضح من خلال ما سبق أن للاندماج الوظيفي أهمية ذات جدوى عالية للمؤسسة التربوية بشكل عام، ومدير المدرسة بشكل خاص، حيث يسعى كل من المدير والمدرسة إلى تحقيق الكمال في العمل المدرسي، والارتقاء بالمدرسة إلى أعلى المستويات، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية وجودة العمل في البيئة المدرسية (إبراهيم، 2024). وكذلك يساهم الاندماج الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسعى إليه الموظف في البيئة المدرسية، وقد أكدت دراسة عرفان (2021) العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي.

### 3- خصائص الاندماج الوظيفي:

أشار المجالي (2022) إلى وجود عدة خصائص للاندماج الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

- أ. خصائص شخصية تختص بالنوع ومدى تأثيره على الاندماج الوظيفي، وكذلك القيم والدوافع التي يتبناها الشخص، وتكون محركاً له في تحقيق الاندماج الوظيفي.
  - ب. خصائص اجتماعية تتمثل في مشاعر الناس وارتباطهم ببعضهم البعض، ومشاركة الآخرين عمليات اتخاذ القرار.
  - ج. خصائص وظيفية تتمثل في الحوافز التي يسعى إليها الفرد في وظيفته، ومدى الاستقلالية الموجودة في بيئة العمل، وكذلك مدى مشاركة الفرد في عمليات اتخاذ القرار، وإبداء الآراء في البيئة الوظيفية.
- ويلاحظ أن هذه الخصائص ترتبط ارتباطاً وثيقاً وتكاملياً، من خلال ما يقوم به مديرو المدارس ومشاركتهم لزملائهم في مجال العمل، وهذا ما أكدته دراسة القعدة (2018) Al Qudah، حيث أوضحت أن شعور المرؤوسين بالثقة له تأثير إيجابي على مستوى اندماجهم ومشاركتهم في العمل، الأمر الذي يولد لدى المجموعة اندماجاً وظيفياً، وينعكس ذلك على بيئة العمل، فيسعى كل بدوره إلى تحقيق الدوافع التي ينطلق منها.

### 4- أبعاد الاندماج الوظيفي:

ذكر يوشيمورا (Yoshimura, 1996)، عرفان (2021)، وإبراهيم (2023) أن أبعاد الاندماج الوظيفي تتمثل في

التالي:

- أ. الاندماج العاطفي: هو مدى قدرة الفرد على الاستمتاع بمجال عمله ومدى حبه لوظيفته ومدى تعلقه بها،
- ب. الاندماج المعرفي: هو درجة أهمية الوظيفة في حياته ومدى ارتباطه بها، ومدى مشاركته في اتخاذ القرار.
- ج. الاندماج السلوكي: هو درجة العمل الذي يقوم به الفرد ودوره في الارتقاء بالمؤسسة وقدرته على الأعمال الإضافية.

وأشار (Kuok & Taormina, 2017) إلى أن الاندماج الوظيفي المعرفي يقوم على فكرة الفاعلية في العمل، أي الوعي المقصود والنشط والمركز على مهام العمل ووجود أفكار إيجابية حول عمله بهدف تحسين فاعليته في هذه المهام، ويقوم الاندماج الوظيفي الوجداني على فكرة الجهد الوجداني في العمل، بينما يقوم الاندماج الوظيفي الجسدي على فكرة المشاركة الجسدية لإتمام مهام العمل.

ويستخلص الباحثون مما تمّ عرضه من أبعاد للاندماج الوظيفي أن الاندماج الوظيفي يتمركز حول جوانب معرفية وجوانب سلوكية وجوانب عاطفية، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق هذه الأبعاد في المؤسسة التي ينتهي إليها والتي تساهم في تجويد العمل، وزيادة الإنتاجية والدافعية للعمل.

إن تحقيق هذه الأبعاد لدى مديري المدارس عامل مرتبط بالاندماج الوظيفي لديهم، حيث أوضحت نتائج دراسة إبراهيم (2023)، ودراسة العريبي (2024) أن الاندماج المعرفي والسلوكي والعاطفي مرتفع لدى مديري المدارس، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة ذات الصلة في تحديد أبعاد الاندماج الوظيفي، والاستعانة بها في محاور الأداة التي طبقت على مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

#### 5- العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الاندماج الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر لدى مديري المدارس، فقد ذكر مانع (2020) مجموعة من العوامل التي تؤثر على الاندماج الوظيفي، وتتلخص في التالي:

- أ. المناخ التنظيمي: له دور مهم في التأثير على المخرجات، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء السلوك الوظيفي داخل المؤسسة.
- ب. الرضا الوظيفي: يؤثر على الأسلوب القيادي الذي يتبعه المديرون في مدارسهم، وله تأثير على النمو المهني وزيادة تحسين جودة العمل.
- ج. الثقة التنظيمية: لها دور فعال في تحقيق الأهداف من خلال الاعتماد على الأشخاص والثقة بهم.
- د. السياسة الإدارية: تعد السياسات الإدارية من الموجهات الكبرى لأي مؤسسة، وتستخدم كمعايير على نجاح العمل المؤسسي.
- هـ. نمط الاتصال: تساهم الاتصالات في تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسة، وترفع من كفاءة العمل بها.

بينما أضاف العوامرة (2021)، عوامل أخرى تؤثر على الاندماج الوظيفي، وأبرزها ما يلي:

- القيادة: يتولد الاهتمام بالعمل والاندماج فيه من خلال أدوار القيادة، وما يحملونه من رؤى مستقبلية تحقق طموحات ورغبات الأشخاص.
- المكافآت: تعد من أهم العوامل التي تساهم في الاندماج الوظيفي لدى العاملين، وتقوي بداخلهم مستويات الالتزام الوظيفي.

مما سبق يتبين أن سلوكيات ونمط القيادة المتبعة لدى مديري المدارس في مدارسهم، لها دور وعامل أساسي في الاندماج الوظيفي وممارساتهم الإدارية، ومدى تطبيقهم للوائح والأنظمة، كما تعد الحوافز وجوانب التعزيز التي يحظى بها المدير وموظفوه داخل المؤسسة من قبل اللجان الزائرة والجهات المسؤولة وطاقم العمل المدرسي، من العوامل التي تحقق الاندماج الوظيفي، مما ينعكس على بيئة العمل التربوي.

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن العلاقة والعوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي، مثل دراسة ستاندر وستاندر (2016, Stander & Stander)، التي توضح تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، وكذلك دراسة بيل حيا (2019, Bilal & Hayat) التي أكدت فاعلية الاندماج الوظيفي في زيادة الإنتاجية في بيئة العمل.

#### 6- إستراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي:

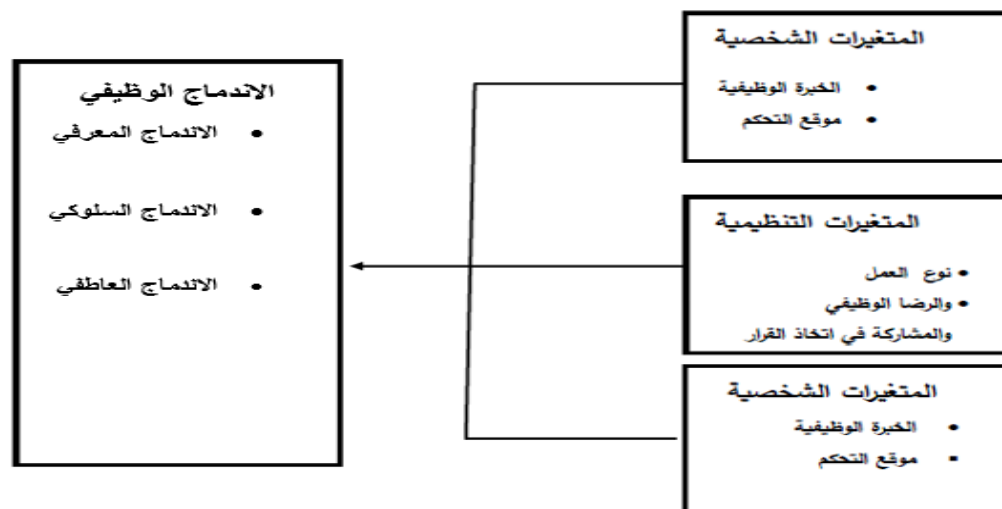
أشار آيد (2018, Aid) إلى وجود عدة إستراتيجيات لها تأثير على الاندماج الوظيفي في بيئة العمل، وتتمثل في العلاقات الشخصية بين الأشخاص وزملاء العمل، وطرق التواصل بينهم، والعمل نفسه من خلال تلقي مديري المدارس تعليمات تعزز طبيعة أدائهم وترتقي بقدراتهم، وفرص النمو المهني، وذلك من خلال تعزيز ثقافة البحث عن المعارف والمعلومات المتجددة في جوانب العمل، وفرص المساهمة من خلال إبداء الآراء ومشاركتها مع الآخرين، وإيصال صوت وهموم العمل المدرسي للمسؤولين.

بينما أضاف مانع (2020) إلى الإستراتيجيات السابقة: إستراتيجية القيادة كإحدى الإستراتيجيات التي تعزز الاندماج الوظيفي، والتي تساعد على توقع عمل القادة في المؤسسة التربوية ونوعية الطرق القيادية التي سيتبعونها، والتي من شأنها أن تعزز الاندماج الوظيفي.

وهذا ما أكدته الحمداني (2023) في نتائج دراسته عندما بين دور مديري المدارس في الاندماج الوظيفي، بينما أكدت نتائج دراسة محاسنة (2022) أن بيئة العمل لها دور كبير في الاندماج الوظيفي، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين بيئة العمل والاندماج الوظيفي.

#### 7- نظرية نموذج متعدد العناصر للاندماج الوظيفي:

تم تقديم هذا النموذج في التسعينيات من قبل يوشومورا (1996, Yoshimura)، ويركز على أن الاندماج يتكون من ثلاثة عناصر، هي: الاندماج العاطفي، والاندماج السلوكي، والاندماج المعرفي، ويوضح الشكل 1 نموذجاً متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي.



(Smith. et al, 2018)

شكل (1) نموذج متعدد الأبعاد للاندماج الوظيفي

وقد استندت الدراسة الحالية في متغير الاندماج الوظيفي على نظرية متعددة العناصر للاندماج الوظيفي، وذلك لاحتواء النظرية على ثلاثة عناصر، هي: الاندماج المعرفي، والاندماج السلوكي، والاندماج العاطفي، وهذه العناصر هي محاور قياس الاندماج الوظيفي في هذه الدراسة، والتي توضح مدى اندماج الموظف في المؤسسة التي ينتهي إليها، كما أنها تحدد نوعية الاندماج، سواء كان معرفياً أو سلوكياً أو عاطفياً.

إن نظرية متعددة العناصر للاندماج الوظيفي تهتم بالجوانب السلوكية والمعرفية والعاطفية، فقد قام الباحثون باختيار هذه النظرية، لارتباطها بموضوع الدراسة الذي يبحث عن العلاقة بين الاندماج الوظيفي، ودافعية الإنجاز لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وقد لاحظ الباحثون أن الاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس يختلف حسب الجوانب التي تهتم النظرية بدراستها، وهذا يتوافق مع النظرية التي بها جوانب الاندماج التي يتميز بها الفرد، وسيتم الاستفادة من هذه النظرية في وضع نموذج الدراسة، وكذلك سيتم تحليل النتائج التي ستوصل إليها الدراسة بناءً على النظرية.

### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرى الكلدي وباهديلة (2025) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الاندماج الوظيفي في أداء الموظفين بجامعة حضرموت- اليمن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من (226) موظفاً من الإداريين بالجامعة بكلياتها المتعددة في مدينة المكلا. وتوصلت

النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) في أداء الموظفين بجامعة حضرموت بصورة منفردة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للاندماج الوظيفي ببُعد (التفاني) في أداء الموظفين بجامعة حضرموت بصورة مجتمعة، وعدم وجود أثر للاندماج الوظيفي ببُعد (الحيوية، والاستغراق) بصورة مجتمعة.

وهدف دراسة محمد وبن راشد والشعيلي والريامي (2024) إلى التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (290) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان جاء عالياً بشكل عام، كما جاء عالياً في جميع أبعاد الدراسة وهي: الحماس، والتفاني، والاستغراق. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، أما مُتغير الجنس فقد وجدت هذه الفروق في بُعد الحماس، والتفاني لصالح الإناث.

وسعت دراسة علي وموسى وأبو الحسن (2023) إلى التعرف على مستوى الاندماج في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية، والكشف عن الفروق في الاندماج في العمل وفقاً لمتغيري النوع وسنوات الخبرة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (398) معلماً ومعلمة بالمدارس الابتدائية بالإدارة التعليمية بالحسينية، واشتملت الأدوات على مقياس الاندماج في العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع جداً من الاندماج في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاندماج في العمل تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخبرة.

واستهدفت دراسة الزبون (2023) التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش جاء بتقدير مرتفع، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وأن مستوى الاندماج الوظيفي جاء بتقدير مرتفع، وعدم وجود فروق حول الاندماج الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ووجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الاندماج الوظيفي.

وهدف دراسة رشيد (2023) إلى التعرف على الاندماج الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي بغداد والعراقية في محافظة بغداد، وبلغت عينة الدراسة (706) من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي بغداد والعراقية، وتم بناء مقياس الاندماج الوظيفي، والذي يتضمن (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وتوصلت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي بغداد والعراقية لديهم القدرة على توفير الاندماج

لمرؤوسهم بمستوى عالٍ، مما يحقق الارتياح في بيئة العمل وهو أمر أساسي يعود بالنفع عليه (رئيس القسم) وعلى المنتسبين.

وهدفت دراسة الجراح (2023) إلى بيان دور القيادات الحكيمة في جامعة الموصل متمثلة بخصائصها في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الأفراد العاملين لديها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (210) من القيادات في جامعة الموصل. وبينت النتائج ضعف قدرة الأفراد العاملين في جامعة الموصل على الانسجام والتوافق مع متطلبات مقدم المعرفة لهم، وكذلك ضعف تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم بعضاً لزيادة معارفهم ومهاراتهم.

واستهدفت دراسة ساني وسولارين ورامان وأديزا (Sani, Solarin, Raman, Adeiza, 2023) الكشف عن أثر الاندماج الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الموظفين والأداء الوظيفي في الجامعات الخاصة في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (371) عضو هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس، والعمل الجماعي والثقة والتعاون التي ساهمت في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وبيئة العمل المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير بين الموظفين وتشجيع الكفاءات البشرية على الأداء الذي يساهم في تعزيز الاندماج الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس على رغبتهم في البقاء في العمل وتقديم أفضل ما لديهم.

وهدفت دراسة خريبية وأبو الحسن (2022) إلى الكشف عن تأثير كل من العمر والوظيفة وعدد سنوات الخبرة على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية بأبعادهما المختلفة، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة، والتحقق من أثر وساطة التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. وبلغ عدد العينة (258) عضو هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر والوظيفة والخبرات لصالح الفئة العمرية أكثر من 60 عاماً وأستاذ وسنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وأن التمكين النفسي والقيادة التحويلية يفسران حوالي 46٪ من التباين في الاندماج الوظيفي.

وسعت دراسة علي (2021) إلى الكشف عن إمكانية وجود ارتباط بين رأس المال النفسي والضغط المهنية والاندماج الوظيفي، والكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للنوع، وتقصي الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال النفسي في العلاقة بين الضغوط المهنية والاندماج الوظيفي، وتكونت العينة من (171) معلماً ومعلمة للتربية الخاصة، واشتملت الأدوات على مقياس رأس المال النفسي، ومقياس الضغوط المهنية. وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط موجب بين رأس المال النفسي، والاندماج الوظيفي، ووجود ارتباط عكسي بين الضغوط المهنية وكل من رأس المال النفسي

والاندماج الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية تعزى لمتغير النوع، وأنه يمكن التنبؤ برأس المال النفسي من خلال الضغوط المهنية، ويمكن التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال كل من رأس المال النفسي والضغوط المهنية، وأن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين الضغوط المهنية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة.

واستهدفت دراسة عرفان (2021) الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيري النوع وعدد سنوات الخبرة والتفاعل بينهما على الاندماج في العمل، وتكونت عينة الدراسة من (310) معلمين ومعلمات في المدارس الحكومية في مصر طبقت عليهم المقاييس التالية: الاندماج في العمل، التمكين النفسي والرضا الوظيفي للمعلمين. وتوصلت النتائج إلى وجود فروق بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي التمكين النفسي، ووجود فروق بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر لمتغير النوع على الاندماج في العمل، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وأن التمكين النفسي والرضا الوظيفي يسهم في التنبؤ بالاندماج في العمل.

وهدف دراسة جوال ورابي والعقاب (2020) إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وتكونت العينة من (75) عاملاً طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن كل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي بشكل ضعيف نسبياً.

واستهدفت دراسة السيد وحجازي (2020) الكشف عن العلاقة بين مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية، ومدى تأثيره على أدائهم التدريسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الاندماج الوظيفي والأداء التدريسي، حيث إن المعلمين الذين يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي يقدمون أداءً أفضل مقارنة بغيرهم. وأن بعض المعوقات مثل غياب الحوافز وقلة فرص التطوير المهني تؤثر سلباً على مستوى اندماج المعلمين.

وهدف دراسة سلطان والطائي (2020) إلى تحديد مدى تأثير جودة حياة العمل (QWL) على الاندماج الوظيفي للعاملين في كلية الحداثة الجامعة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والذي تكون من (137) فرداً من العاملين في كلية الحداثة الجامعة، طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والاندماج الوظيفي للعاملين في كلية الحداثة الجامعة، وأن أبعاد جودة حياة العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة اندماج العاملين في أعمالهم كانت جيدة.

وسعت دراسة عساي (2018) إلى التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية، والكشف عن العلاقة بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألّفت العينة من (96) موظفاً في مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لأفراد العينة مرتفع، وأن مستوى أدائهم مقبول، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، وأن (22.1%) من تغيرات الأداء تفسرها تغيرات الاندماج الوظيفي والباقي يخضع لعوامل أخرى. وعدم وجود فروق في الاندماج الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمغيرات الجنس والسن والخبرة والمستوى العلمي والمنصب الوظيفي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- اتبعت معظم الدراسات المنهج الوصفي مع اختلاف أنواعه نظراً لملاءمته لطبيعته.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد تناولت دراسة الكلدي وباهديلة (2025) أثر الاندماج الوظيفي في أداء الموظفين، وتناولت دراسة علي وموسى وأبو الحسن (2023)، ودراسة رشيد (2023) مستوى الاندماج الوظيفي، وتناولت بعض الدراسات الاندماج الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات، ومنها: الثقافة التنظيمية (الزبون، 2023)، العدالة التنظيمية (جوال ورابي والعقاب، 2020)، الأداء التدريسي (السيد وحجازي، 2020). وتناولت دراسة الجراح (2023) دور القيادات في تعزيز الاندماج الوظيفي، وتناولت دراسة خربية وأبو الحسن (2022) العلاقة بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية، وتناولت دراسة علي (2021) العلاقة بين رأس المال النفسي والضغط المهنية والاندماج الوظيفي.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدّراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدّراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدّراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدّراسة الحالية.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والمعلومات التي يرغب الباحثون في الحصول عليها من خلال أسئلة الدراسة وفروقتها اعتبرت هذه الدراسة وصفية تحليلية، حيث يقوم الباحثون بوصف وتحليل مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس في ولاية (السويق، والخابورة) في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

## مجتمع الدراسة وعينتها

بلغ عدد مجتمع الدراسة (112) بينما تكونت عينة الدراسة (105) مديرين ومديرات من مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة للعام الدراسي 2024/2025، (وزارة التربية والتعليم، 2024)، والجدول 1 يوضح أعداد أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (1)

عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

| الجنس         | الفئة            | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|----------------|
| النوع         | ذكور             | 34    | %32            |
|               | إناث             | 71    | %68            |
| سنوات الخبرة  | أقل من 10 سنوات  | 26    | %24.8          |
|               | 10 سنوات وأعلى   | 79    | %75.2          |
| المؤهل العلمي | البكالوريوس وأقل | 60    | %57.1          |
|               | الدراسات العليا  | 45    | %42.9          |
| الولاية       | السويق           | 53    | %50.5          |
|               | الخابورة         | 52    | %49.5          |

## أداة الدراسة:

تعد الاستبانة الخاصة بالدراسة من أفضل الطرق للحصول على البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، مثل: دراسة إبراهيم (2023)، ودراسة الديري (2024) قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تهدف للتعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (20) فقرة موزعة على ثلاثة محاور كالتالي: المحور الأول: الاندماج المعرفي ويضم (6) فقرات، المحور الثاني: الاندماج السلوكي ويضم (7) فقرات، المحور الثالث: الاندماج العاطفي ويضم (7) فقرات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يضع استجابات الأفراد في عبارات: موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1.

## صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كل من:

أ. صدق المحتوى: حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولى على عدد من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب بجامعة الخابورة، وجامعة السلطان قابوس، وعلى عدد من التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، وقد طلب منهم الحكم على مدى صلاحية الفقرات ووضوحها من

الناحية اللغوية، وانتمائها إلى موضوع الاندماج الوظيفي، وإجراء التعديلات والملاحظات عليها، وقد حظيت جميع عبارات الاستبانة باتفاق المحكمين من حيث جودة صياغتها وانتمائها للبُعد الذي تنتمي إليه.

ب. ب- صدق البناء: تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، حيث تم تطبيقها على عينة من خارج الدراسة بلغ عددها (30) مستجيباً من مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وتم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS لحساب معاملات الارتباط، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

| العبارة          | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة          | معامل الارتباط |
|------------------|----------------|---------|----------------|------------------|----------------|
| الاندماج المعرفي | 0.844**        | 7       | 0.635**        | الاندماج السلوكي | 0.756**        |
| 1                |                |         |                | 14               |                |
| 2                | 0.787**        | 8       | 0.836**        | 15               | 0.730**        |
| 3                | 0.805**        | 9       | 0.696**        | 16               | 0.625**        |
| 4                | 0.826**        | 10      | 0.817**        | 17               | 0.689**        |
| 5                | 0.826**        | 11      | 0.883**        | 18               | 0.725**        |
| 6                | 0.828**        | 12      | 0.755**        | 19               | 0.566**        |
|                  |                | 13      | 0.536**        | 20               | 0.758**        |

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.536-0.883)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

| المحور           | معامل الارتباط |
|------------------|----------------|
| الاندماج المعرفي | 0.935**        |
| الاندماج السلوكي | 0.831**        |
| الاندماج العاطفي | 0.663**        |

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت ما بين (0.663-0.935)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

## ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الاندماج الوظيفي تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستبانة الاندماج الوظيفي ككل، ولكل محور من محاوره الثلاثة، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج.

## جدول (4)

قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لاستبانة الاندماج الوظيفي ككل ومحاورها

| المحور           | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|------------------|-------------|--------------|
| الاندماج المعرفي | 6           | 0.83         |
| الاندماج السلوكي | 7           | 0.84         |
| الاندماج العاطفي | 7           | 0.80         |
| الاستبانة ككل    | 20          | 0.89         |

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاندماج الوظيفي تراوحت ما بين (0.80 – 0.84)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.89) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية SPSS وأجريت المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- التكرارات Frequency
- النسبة المئوية Percentage
- المتوسط الحسابي Mean
- الانحراف المعياري Standard Deviation
- اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent Samples T-test

## نتائج النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

## النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: "ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس ولايتي السويق والخابورة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاندماج الوظيفي ككل (الاندماج المعرفي، والاندماج السلوكي، والاندماج العاطفي)، وجميع فقرات الاستبانة وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ورصدت النتائج في الجداول التالية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاندماج الوظيفي ككل

| المرتبة | الرقم | المحور                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى    |
|---------|-------|-------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1       | 1     | الاندماج المعرفي              | 4.49            | 0.81              | مرتفع جداً |
| 2       | 2     | الاندماج السلوكي              | 4.33            | 0.69              | مرتفع جداً |
| 3       | 3     | الاندماج العاطفي              | 4.28            | 0.68              | مرتفع جداً |
|         |       | المتوسط العام للمحاور الثلاثة | 4.37            | 0.66              | مرتفع جداً |

يتضح من الجدول السابق أنَّ المتوسط العام للمحاور الثلاثة التي تكوّن مقياس الاندماج الوظيفي هو (4.37)، وهذا المتوسط يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً. وقد جاء محور الاندماج المعرفي في المرتبة الأولى من بين المحاور من حيث المتوسط الحسابي العام للمحور وهو (4.49)، ويمثل درجة موافقة مرتفعة جداً. وجاء محور الاندماج السلوكي في المرتبة الثانية بين المحاور من حيث المتوسط العام للمحور وهو (4.33)، ويمثل درجة موافقة مرتفعة جداً. ثمَّ جاء محور الاندماج العاطفي في المرتبة الثالثة والأخيرة بين المحاور من حيث المتوسط العام للمحور وهو (4.28). وهذه النتيجة تشير إلى أنَّ المصدر الأكثر تأثيراً على الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة هو الاندماج المعرفي، ويمكن عزو ذلك إلى أنَّ الاندماج المعرفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة عامل مؤثر في الاندماج الوظيفي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة جاء بدرجة مرتفعة جداً، وقد يعزى ذلك إلى التحاق مديري المدارس بالوظائف الإدارية عن رغبة وتنافس بين زملائهم المعلمين، ودور وزارة التربية والتعليم في تمكين المديرين في العمل الإداري وإحاقهم بالمعارف التي يحتاجونها في وظيفتهم وما يسانداهم في عملية اتخاذ القرار، إلى جانب إشراكهم في العديد من الدورات التدريبية التي تعزز هذا الجانب كبرنامج القيادة المدرسية في المعهد التخصصي للمعلمين لمدة عامين دراسيين.

ويعزى ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان إلى إقامة المسابقات التربوية التي تشجع العمل الإداري، وخلق روح التنافس بينهم في سبيل الارتقاء بالعملية التعليمية، وربط هذا التميز بمنظومة إجادة العاملين في الحقل التربوي، وهذه العوامل وغيرها ساهمت في ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (إبراهيم، 2023) التي بينت أن الاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك اتفقت مع دراسة (محاسنة، 2022) التي بينت نتائجها أن الاندماج الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة شباتي (Shibiti, 2020) ودراسة (عرفان، 2021)، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي متوسط حسب تقديرات أفراد العينة.

وفيما يلي استعراض لكل بُعدٍ من الأبعاد الثلاثة لمقياس الاندماج الوظيفي

#### المحور الأول: الاندماج المعرفي:

##### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (الاندماج المعرفي)

| الرتبة | الرقم | فقرات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى    |
|--------|-------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1      | 5     | أسأل ذوي الخبرة في جوانب عملي.                          | 4.56            | 0.92              | مرتفع جداً |
| 2      | 3     | أطور من معرفتي في مجال عملي.                            | 4.54            | 0.94              | مرتفع جداً |
| 3      | 4     | أقدم المعارف التي يحتاجها فريق عملي بالمدرسة.           | 4.49            | 0.87              | مرتفع جداً |
| 4      | 2     | أثق بقدراتي في أدائي لأي عمل تتطلبه وظيفتي كمدير مدرسة. | 4.49            | 0.94              | مرتفع جداً |
| 5      | 6     | أفهم الأنظمة واللوائح التي تيسر عملي.                   | 4.46            | 0.92              | مرتفع جداً |
| 6      | 1     | أضع أهدافاً واضحة لعملي كمدير مدرسة.                    | 4.40            | 0.94              | مرتفع جداً |
|        |       | المتوسط العام للمحور                                    | 4.49            | 0.81              | مرتفع جداً |

يتضح من الجدول السابق أنَّ المتوسط العام لمحور الاندماج المعرفي جاء (4.49)، وأن فقرات محور الاندماج المعرفي تقع أغلبها ضمن درجة الموافقة المرتفعة جداً، وهذا يدل على أنَّ مديري مدارس محافظة شمال الباطنة يمتلكون المعرفة الوظيفية، ممَّا يعني أنَّ لديهم إلماماً وظيفياً في الجانب المعرفي، ومطلعين على أغلب المعارف الإدارية والتربوية والتعليمية التي يحتاجون إليها في وظيفتهم، ولديهم معارف بكل اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم العمل التربوي والإداري والتعليمي في المدرسة بشكل خاص، والحقل التربوي بشكل عام، ويعزى هذا الارتفاع إلى النشرات المعرفية والتوجيهية، واللوائح والأنظمة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم إلى مديري المدارس، وحرصها على أن يكون ملماً بها وبكل ما هو جديد في الحقل التربوي.

كما يعزى ارتفاع الجانب المعرفي لدى مديري المدارس إلى حرصهم على تلقي المعارف والمشاركة في الورش التدريبية التي تقيمها وزارة التربية والتعليم، وكذلك حرصهم على الاستفادة من التقنيات الحديثة التي توفرها الوزارة في المدارس لكل مدير، وحرصهم على القراءة والاطلاع، وسؤال أهل الخبرة فيما بينهم، كما تقوم وزارة التربية والتعليم بتفريغ من يرغب في استكمال الدراسة للشهادات العليا عامين دراسيين، وذلك حرصاً منها على الارتقاء بهم معرفياً ووظيفياً.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (الزبون، 2018) التي جاءت أبرز نتائجها موضحة أن الاندماج المعرفي مرتفع لدى مديري مدارس محافظة جرش. بينما اختلفت مع هذه النتيجة كل من دراسة شباتي (Shibiti, 2020) ودراسة (عرفان، 2021)، التي جاء الاندماج المعرفي فيها بمستوى متوسط، وكذلك دراسة (إبراهيم، 2023) التي جاء الاندماج المعرفي فيها بدرجة متوسطة.

وقد بينت بعض الدراسات بعض الجوانب المعرفية، وعلاقتها بالاندماج الوظيفي، وهذا ما اتفقت عليه دراسة (الياسري والسعيد، 2019)، حيث أوضحت أن مستوى الاندماج الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة ارتباطية مع التوجه الثقافي لدى العاملين بجامعة كربلاء. وقد أكدت أيضاً دراسة توباشن وويلر (Topchyan & Woehler, 2020) أن مستوى الاندماج في العمل مرتفع، وخاصة في بند المعرفة لدى المعلم.

#### المحور الثاني: الاندماج السلوكي:

##### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الاندماج السلوكي)

| الترتيب | الرقم | الفقرة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى    |
|---------|-------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1       | 5     | أحرص على تطوير مدرستي والارتقاء بها.        | 4.63            | 0.81              | مرتفع جداً |
| 2       | 2     | أقوم بالأعمال التي ترفع من شأن مدرستي.      | 4.56            | 0.83              | مرتفع جداً |
| 3       | 4     | أشارك في الدورات التي تطور من عملي.         | 4.42            | 0.85              | مرتفع جداً |
| 4       | 3     | أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الشخصية.       | 4.41            | 0.94              | مرتفع جداً |
| 5       | 6     | أركز في عملي دون الانشغال بأشياء أخرى.      | 4.30            | 0.80              | مرتفع جداً |
| 6       | 1     | أنهي كافة أعمالي في الوقت المحدد لها.       | 3.99            | 0.89              | مرتفع      |
| 7       | 7     | أنجز باقي المهام المتبقية بعملي داخل البيت. | 3.97            | 1.13              | مرتفع      |
|         |       | المتوسط العام للمحور                        | 4.33            | .69               | مرتفع جداً |

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للاندماج السلوكي بلغ (4.33)، بانحراف معياري قدره (0.69)، مما يشير إلى أن مستوى الاندماج السلوكي كان مرتفعاً جداً، وقد نال مضمون الفقرة (5) التي تنص على: "أحرص على تطوير مدرستي والارتقاء بها" على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.63)؛ وذلك يرجع إلى حرص إدارة

المدرسة على السعي الدائم في تطوير المدرسة في مختلف الجوانب التعليمية والارتقاء بها في المحافل التربوية، بينما نال مضمون الفقرة (7) الذي يشير إلى: "أنجز باقي المهام المتبقية بعلمي داخل البيت". على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.97). وذلك لأن أغلب مديري المدارس يسعون إلى إنجاز مهامهم الوظيفية في المدرسة، ولا يؤجلون الأعمال إلى أوقات أخرى أو نقلها والعمل على إنجازها في المنزل.

ويعزى ذلك إلى قيام مديري مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بالمهام السلوكية التي تنظم العمل المدرسي وتجوده، من زيارات صفية، ولقاءات واجتماعات، وممارسات توجيهية للعاملين معهم، وكذلك يعزى ارتفاع الاندماج السلوكي إلى حرص مديري المدارس على تطوير البيئة المدرسية تعليمياً وتربوياً، من خلال برامج الإنماء المهني والدورات التدريبية التي ينفذها ويشارك فيها.

كما أن وزارة التربية والتعليم متمثلة في قسم الإشراف المدرسي يقومون بتقييم سلوكيات المدير وما يقوم به من عمليات وممارسات تربوية وتعليمية في البيئة المدرسية، وهذا التقييم جعلهم حريصين على إنجاز مهامهم بكل دقة وتميز، كما أوضحت الوزارة لمديري المدارس طرق التعامل مع السلوكيات الصادرة من الطلبة والمعلمين ومن اللجان الزائرة، والإجراءات التي يتبعها المدير حيال كل سلوك.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزبون، 2023) التي تشير أبرز نتائجها إلى أن الاندماج السلوكي مرتفع لدى مديري المدارس في مديرية محافظة جرش. ومع دراسة مانالو وكاسترو (Manalo & Castro, 2019) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي عالٍ وخاصة في العدالة في العمل، وهذا جانب سلوكي له تأثير على الاندماج الوظيفي متى ما تحققت العدالة في العمل. واتفقت أيضاً مع دراسة (اليقوبية، 2020) التي توضح أبرز نتائجها أن الاندماج السلوكي مرتفع لدى أفراد العينة من الطلبة. بينما اختلفت مع هذه النتيجة كلا من دراسة (المجالي، 2022)، ودراسة جونسن (Johnson, 2022) حيث جاء الاندماج السلوكي فيها بدرجة متوسطة.

### المحور الثالث: الاندماج العاطفي:

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (الاندماج العاطفي)

| الترتيب | الرقم | المهارة                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى    |
|---------|-------|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1       | 2     | أنتهي إلى عملي بشكل يلاحظه الآخرون.        | 4.52            | .73               | مرتفع جداً |
| 2       | 5     | أفتخر بعلمي لأنه يزيد من تحقيق الذات لدي.  | 4.46            | .78               | مرتفع جداً |
| 3       | 1     | أشعر بالسعادة عند القيام بأعمالي الوظيفية. | 4.40            | .87               | مرتفع جداً |
| 4       | 4     | أشعر بالمتعة أثناء ساعات العمل.            | 4.30            | .87               | مرتفع جداً |

|           |     |      |                                                |   |   |
|-----------|-----|------|------------------------------------------------|---|---|
| مرتفع جدا | .91 | 4.21 | أشعر بدافعية عالية في بيئة عملي المدرسي.       | 7 | 5 |
| مرتفع     | .89 | 4.10 | تشبع وظيفتي حاجاتي ورغباتي بشكل كامل.          | 3 | 6 |
| مرتفع     | .95 | 3.98 | حالي النفسية خلال اليوم لا تؤثر في عملي سلباً. | 6 | 7 |
| مرتفع جدا | .68 | 4.28 | المتوسط العام للمحور                           |   |   |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للاندماج العاطفي بلغ (4.28)، بانحراف معياري قدره (68)، مما يشير إلى أن مستوى الاندماج العاطفي كان مرتفعاً جداً. وقد نال مضمون الفقرة (2) التي تنص على: "أنني إلى عملي بشكل يلاحظه الآخرون". على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، فيما نال مضمون الفقرة (6) الذي يشير إلى: "حالي النفسية خلال اليوم لا تؤثر في عملي سلباً". على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.98).

وهذا يدل على أن الجوانب العاطفية لها دور كبير في الاندماج الوظيفي، وشعور الموظف بالرضا، وشعوره بأنه فرد من كيان المؤسسة، وفرد مهم في المنظومة التربوية، وعامل مساعد ودافع له في اندماجه الوظيفي، كما أنه يدل على أن الوظيفة تشبع حاجات مديري المدارس ورغباتهم النفسية والعاطفية، مما يجعلهم يشعرون بالافتخار، والاعتزاز بالوظيفة في أي مكان.

ويعزى ارتفاع الاندماج العاطفي لدى مديري مدارس محافظة شمال الباطنة إلى قيام وزارة التربية والتعليم بتعزيز الجوانب العاطفية لدى مديري المدارس، كالتكريم السنوي للمعلمين والإداريين، وحفلات يوم المعلم على مستوى المدارس والمديريات والوزارة، وإصدار الوزارة الأطر والتشريعات والقوانين التي توضح العمل وآلية التعامل مع المواقف العاطفية والانفعالية.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الزبون، 2023) التي أشارت أبرز نتائجها إلى أن الاندماج العاطفي مرتفع لدى مديري مدارس في مديرية تربية قصبة المفرق، واتفقت أيضاً مع دراسة (اليعقوبية، 2020) التي بينت أبرز نتائجها أن الاندماج العاطفي مرتفع لدى أفراد العينة من الطلبة. بينما اختلفت مع هذه النتيجة كل من: دراسة (المجالي، 2022)، ودراسة جونسن (Johnson, 2022) حيث جاء الاندماج العاطفي فيها بدرجة متوسطة.

### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاندماج الوظيفي في ولاية (السويق، والخابورة) في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير (النوع، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والولاية)؟"

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة للتعرف على الفروق والاختلافات في تقديرات أفراد العينة في مستوى الاندماج الوظيفي في ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان وفقاً لمتغيرات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

أ- الفروق وفقاً لمتغير النوع:

#### جدول (9)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير النوع

| المتغيرات        | متوسط العينة |        | الانحراف المعياري |        | درجات الحرية | قيمة "ت" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|------------------|--------------|--------|-------------------|--------|--------------|-------------------|---------------|
|                  | ذكر          | أنثى   | ذكر               | أنثى   |              |                   |               |
| الاندماج المعرفي | 4.5245       | 4.4718 | .84500            | .80079 | 103          | .310              | 0.757         |
| الاندماج السلوكي | 4.3025       | 4.3360 | .77193            | .66530 | 103          | -.229             | 0.819         |
| الاندماج العاطفي | 4.2311       | 4.3058 | .53454            | .75411 | 103          | .518              | 0.605         |

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاندماج المعرفي في ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.310) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وعدم وجود فروق بين درجة الاندماج السلوكي في ولايتي السويق، والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.229) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وعدم وجود فروق بين درجة الاندماج العاطفي في ولاية (السويق، والخابورة) في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.518) مستوى دلالتها أكبر من (0.05).

ويعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي في مختلف محاوره الثلاثة وفقاً لمتغير النوع إلى إن سياسة السلطنة في تلقي التعليم والتدريب لمختلف الجنسين على نفس المستوى ونوعية البرامج تكون مشتركة ومتشابهة مع بعضها بعضاً. وقد اتفقت نتيجة الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاندماج الوظيفي و متغير النوع مع دراسة (الزبون، 2023) وكذلك دراسة مانالو وكاسترو (Manalo & Castro, 2019)، بينما جاءت دراسة (محاسنة، 2022) تخالف نتيجة الدراسة، حيث بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي و متغير النوع.

ب- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (10)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| المتغيرات        | متوسط العينة   |                | الانحراف المعياري |                | درجات الحرية | قيمة "ت" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|-------------------|---------------|
|                  | 10 سنوات فادني | 10 سنوات فأكثر | 10 سنوات فادني    | 10 سنوات فأكثر |              |                   |               |
| الاندماج المعرفي | 4.1731         | 4.5928         | 1.21150           | .60314         | 103          | -2.336            | 0.021         |
| الاندماج السلوكي | 4.1484         | 4.3834         | 1.03764           | .53917         | 103          | -1.498            | 0.137         |
| الاندماج العاطفي | 4.1868         | 4.3128         | .73041            | .67669         | 103          | -.808             | 0.421         |

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاندماج المعرفي في ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2.336) مستوى دلالتها أصغر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن موظفي وزارة التربية والتعليم كلما تقدم بهم العمل التربوي زاد التحاقهم بالدورات والورش المعرفية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محاسنة، 2020) حيث بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاندماج السلوكي في ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.498) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وعدم وجود فروق بين درجة الاندماج العاطفي في ولايتي السويق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.808) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تهيئ لموظفيها الظروف المناسبة في بيئة العمل وتلحقهم بالورش والبرامج التي تنظم العمل وتجوده منذ التحاق الموظف بالعمل إلى أن يتقاعد. وقد اتفقت نتيجة الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاندماج الوظيفي و متغير سنوات الخبرة مع دراسة (الزبون، 2023) وكذلك دراسة مانالو وكاسترو (Manalo & Castro, 2019) واتفقت أيضاً مع دراسة (Roethler, 2021).

## ج- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

## جدول (11)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة مستوى الاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| المتغيرات        | متوسط العينة |             | الانحراف المعياري |             | درجات الحرية | قيمة "ت" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|------------------|--------------|-------------|-------------------|-------------|--------------|-------------------|---------------|
|                  | بكالوريوس    | دراسات عليا | بكالوريوس         | دراسات عليا |              |                   |               |
| الاندماج المعرفي | 4.5639       | 4.3889      | .55667            | 1.06006     | 103          | 1.094             | 0.276         |
| الاندماج السلوكي | 4.4286       | 4.1873      | .46607            | .90905      | 103          | 1.771             | 0.080         |
| الاندماج العاطفي | 4.3071       | 4.2476      | .58626            | .81179      | 103          | .436              | 0.663         |

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاندماج المعرفي في ولايتي السوق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.094) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وعدم وجود فروق بين درجة الاندماج السلوكي في ولايتي السوق، والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.771) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وعدم وجود فروق بين درجة الاندماج العاطفي في ولاية (السوق، والخابورة) في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.436) مستوى دلالتها أكبر من (0.05).

ويعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي في مختلف محاوره الثلاث وبين متغير المؤهل العلمي إلى خضوع جميع منتسبي وزارة التربية والتعليم إلى الورش والدورات التدريبية مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، وكذلك إلى أن الوزارة لا تفرق بين المؤهل العلمي في المخصصات المالية للموظف مما يكسب الجميع نفس المميزات في البيئة المدرسية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاندماج الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي مع دراسة (الزبون، 2023) وكذلك دراسة مانالوا (2019)، بينما جاءت دراسة (الزهرانية، 2020) و (محاسنة، 2022) تخالف نتيجة الدراسة، حيث بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي.

## د- الفروق وفقاً لمتغير الولاية:

جدول (11)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير الولاية

| المتغيرات        | متوسط العينة |          | الانحراف المعياري |          | درجات الحرية | قيمة "ت" | مستوى الدلالة المحسوبة |
|------------------|--------------|----------|-------------------|----------|--------------|----------|------------------------|
|                  | السوق        | الخابورة | السوق             | الخابورة |              |          |                        |
| الاندماج المعرفي | 4.4937       | 4.4840   | .81254            | .81867   | 103          | 0.061    | 0.951                  |
| الاندماج السلوكي | 4.3046       | 4.3462   | .69988            | .70233   | 103          | 0.304    | 0.762                  |
| الاندماج العاطفي | 4.2372       | 4.3269   | .77639            | .59094   | 103          | .665     | 0.507                  |

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاندماج المعرفي في ولايتي السوق والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير الولاية، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.061) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وعدم وجود فروق بين درجة الاندماج السلوكي في ولايتي السوق، والخابورة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير الولاية، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.304) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وعدم وجود فروق بين درجة الاندماج العاطفي في ولاية (السوق، والخابورة) في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان تعزى لمتغير الولاية، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.665) مستوى دلالتها أكبر من (0.05).

ويعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي في مختلف محاوره الثلاثة وبين متغير الولاية إلى أن الولايتين يقعن في محافظة شمال الباطنة ويتبعن نفس المديرية التعليمية، ولذلك فإن جميع موظفي هاتين الولايتين يخضعون إلى نفس البرامج والدورات ويتبادلون الخبرات مع بعضهم بعضاً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاندماج الوظيفي ومتغير الولاية مع دراسة (إبراهيم، 2023) وكذلك دراسة (عرفان، 2021).

## التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحثون بما يلي:

- تقديم برامج تدريبية من قبل مديري المدارس للمعلمين والعاملين لديهم في الاندماج الوظيفي.
- عرض تجارب بعض مديري مدارس ولايتي السوق والخابورة في الاندماج الوظيفي في المحافل التربوية المختلفة.
- التعاون المستمر مع الجهات المختصة ووزارة التربية والتعليم لنشر جوانب الاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس في تلك الجهات.

- تقديم برامج تدريبية وورش عملية تنشر ثقافة الاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس الجدد.
- تضمين نتائج الدراسة في الدليل الاسترشادي لمديري المدارس الجدد والاستفادة من الدراسات المحلية، والعلمية التي بحثت في عوامل الاندماج الوظيفي والإستراتيجيات الفاعلة في ذلك.

### المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن اقتراح البحوث والدراسات المستقبلية التالية:

- أثر الاندماج الوظيفي على الأداء الفردي للموظف.
- العلاقة بين الاندماج الوظيفي، والتمكين الإداري.
- دور مديري المدارس في تعزيز اندماج المعلمين في البيئة لمدرسية.

### قائمة المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين. (2023). دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 24 (5)، 149-60.
- بوعلام، أمين (2018). المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للاندماج المهني والانضباط التنظيمي: دراسة ميدانية بولاية الوادي، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 1 (11)، 35-25.
- الجراح، أضواء كمال حسين (2023). خصائص القيادة الحكيمة ودورها في تعزيز الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الموصل، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، 19 (61)، 401-383.
- جوال، محمد السعيد ورابي، مختار والعقاب، محمد (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة "الجزائر"، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 11 (2)، 90-73.
- خريبه، إيناس محمد صفوت وأبو الحسن، أحمد سمير مجاهد (2022). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بكتليات التربية، جامعة الزقازيق، *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 93، 141-50.
- خلفة، هدى. (2020). *العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية)*. جامعة 8 ماي 1945.
- رشيد، مازن. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. العبيكان.
- رشيد، هدار كاظم أحمد (2023). الاندماج الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي بغداد والعراقية في محافظة بغداد، *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العراق، 62 (1)، 451-444.

الزبون، آيات عمر سالم (2023). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

الزبون، آيات. (2023). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.

الزهرانية، نسرین علي عبد الله. (2020). درجة توافر أبعاد الارتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، 82(2)، 223 - 287.

سلطان، محمد مشعل والطائي، عادل محمد عبد الله (2020). تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة، تنمية الرفدين، جامعة الموصل، العراق، 39(128)، 9-30.

السيد، هالة فهد إبراهيم وحجازي، زهير السعيد السيد (2020). الاندماج الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين بمحافظة المنوفية: دراسة ميدانية، مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، (15)، 1-29.

العتيبي، سعد مرزوق. (2021). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الأصلية في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(3)، 61-80.

عرفان، أسماء عبد المنعم أحمد (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، 31(110)، 111-164.

عرفان، أسماء عبد المنعم. (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 31(110).

العريبي، وليد. (2024). مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، 76(5). 295-336.

عسلي، نور الدين (2018). دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي - ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، (19)، 142-153.

علي، أماني عادل سعد (2021). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط المهنية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، مجلة علوم ذوي الاحتياجات الخاصة، مصر، 3(5)، 1733-1794.

- علي، نادية إبراهيم عبد الرحمن وموسى، فاتن فاروق عبد الفتاح وأبو الحسن، أحمد سمير مجاهد (2023). الاندماج في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية، دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالقزاق، 38(126)، 1-46.
- العوامرة، هند. (2021). أثر عدالة تقييم أداء العاملين على الانغماس الوظيفي: دراسة حالة في دائرة الإحصاءات العامة في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية.
- الكليدي، خالد محمد ناصر وباهديلة، آسيا محمد سعيد (2025). أثر الاندماج الوظيفي في أداء الموظفين: دراسة حالة على جامعة حضرموت بمحافظة حضرموت - المكلا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 31(5)، 54-76.
- مانع، مانع عبيد. (2020). درجة الصمت التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الانغماس الوظيفي [رسالة ماجستير، غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- المجالي، رانيا. (2022). أثر الاندماج الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة [دراسة ماجستير]. جامعة عمان العربية.
- محاسنة، أحمد. (2022). الانغماس الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18(1)، 53-74.
- محمد، حسام الدين السيد وبن راشد، وليد بن فايل والشعيلي، سعود بن سعد والريامي، محمد بن ناصر (2024). مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، صحيفة التربية، مصر، 76(5)، 295-336.
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع. (2011). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35(2)، 1-20.
- نعماني، عبد المحسن وعقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. منشورات جامعة حلب، دمشق.
- وزارة التربية والتعليم. (2024). عدد المدارس في المحافظة مصنفة حسب الولاية ونوع المدرسة ونوع الطلبة. دائرة التخطيط والتطوير. سلطنة عمان.
- وكالة الأنباء العمانية. (2023). المؤتمر الخليجي الـ11/ لتطوير إنتاجية الكوادر البشرية. سلطنة عمان
- الياسري، أكرم. والسعيد، صفاء سعدون. (2019). أثر التوجيه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء. مجلة الوارث للبحث العلمي، 1(1)، 112-119.
- اليقوبية، شيماء. (2020). تقصي اندماج طلبة الصف 11 العمانيين مادة اللغة الإنجليزية من وجهة نظر الطلاب ومعلمي اللغة الإنجليزية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- Aid, A. (2018). Work Immersion: Real World Experience at Senior High. *Think – Asia*, 2(1), 22-35.

- Al Qudah, M. (2018). *The impact of interpersonal relationships at work on job engagement in service organizations: the case of manaseer group in Jordan*. Yarmouk university.
- Basit, A. A. & Chauhan, M. A. (2017). Psychometric properties of the job engagement scale: A cross-country analysis. *Journal of Management & Research*, 4(1), 1-19.
- Bilal, H., Farooq, N. & Hayat, K. (2019). Empirically investigating the impact of employee engagement on counterproductive work behavior of academic staff. *Global Regional Review*, 4(1), 14, 120-127.
- Ehrler, M. (2018.25. September). *Using Job embeddedness theory to improve employee turnover*. *Tint talent management & hr*. <https://www.tlnt.com/using-job-embeddedness-theory-to-improve-employee-turnover/>
- Faskhodi, A., & Siyyari, M. (2018). Dimensions of work engagement and teacher burnout: a study of relations among Iranian elf teachers. *Australian journal of teacher education*, 43,(1)78-93.
- Hastings, M., & Agrawal, S. (January 9, 2015). *Lack of teacher engagement linked to 2.3 million missed workdays*. Gallup News.
- Johnson, j. (2022). Teacher self-efficacy and teacher work engagement for expats at international k12 schools in china: a correlation analysis. *International journal of educational research open*, 3, 1-11.
- Kuok, A.C. & Taormina, R. J. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262–287.
- Liu, J., Lambert, E., Kelly, T., Zhang, J., & Jiang, S. (2020) Exploring the Association Between Work-Family Conflict and Job Involvement. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 64(8), 791-817.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1) .24-30.
- Manalo, R. & Castro, B. (2019) The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School

- Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133-159.
- Nylen-Eriksen, M., Grov, E., & Bjornnes, A. (2020) Nurses Job Involvement and Association with Continuing Current Position-A Descriptive Comparative Study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(13-14), 2699-2709.
- Roethler, K. K. (2021). *Investigating the phenomena of work engagement, burnout and psychological capital in teachers: A job demands-resources approach* [unpublished doctoral dissertation]. Drake University.
- Sani, M., Raman, K., Solarin, S.A.& Adeiza, A. (2023). employee engagement as a mediating variable on the relationship between employee relation practice and employee performance in a developing economy Available to Purchase, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(1), 83–97.
- Shibiti, R. (2020). Public school teacher's satisfaction with retention factors in relation to work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-9.
- Smith. M., Wallace ,J., Vandenberg, R. J. & M. (2018) Employee Involvement Climate, Task and Citizenship Performance, and Instability as a Moderator. *The International Journal of Recourse Management*, 29(4), 615-636.
- Soni, K., & Rastogi, R. (2019). Psychological capital augments employee engagement. *Psychological Studies*, 64(4), 465-473.
- Stander, A. S. & Stander, M. W. (2016). Retention f educators: the role of leadership, empowerment, and work engagement. *International journal of social sciences and humanity studies*, 8(1), 187-202.
- Topchyan, R., & Wohler, C. (2020). Do teacher states, gender, and tears of teaching experience impact job satisfaction and work engagement, *educational review*.  
Dol:10.1080/00131911.2019.1705247.
- Yoshimura, A. (1996). A Review and Proposal of Job Involvement (Festschrift for Prof. Yoko Sano). *Keio Business Review*, 3(3), 175-184.