



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٥) سبتمبر ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

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

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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 القرارعة
أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
أ.د. منال محمد خضير
أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر
د. أحمد فهد السحيبي
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 الرقازيق- 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 عيابة
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 الرقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبحي 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 الحسناوي
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. عبدالرحمن 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 بوعطيظ
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. مهي محمد إبراهيم غنאים
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 مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة MAREFA، e- شعبة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Search، المنهل، 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

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 مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه 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- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية	-
33-1	متطلبات تفعيل معامل الحاسب الآلي الافتراضية في منصة مدرستي من وجهة نظر معلمي الحاسب الآلي بمنطقة القصيم، د. عبد الكريم بن عبد الله حمد السيف؛ أ. عبدالعزيز بن سليمان عبد الله الجريوع.....	1
69-34	برنامج تدريبي قائم على المعايير المهنية للإشراف التربوي وفاعليته في تنمية مهارات الاتصال التعليمي وأخلاقيات المهنة لدى المشرفين التربويين، د. أحمد بن عبد الله بن إبراهيم العيسى.....	2
105-70	أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية، أ. منيرة علي العرجاني؛ أ. الجوهرة صقر المطيري؛ أ. عزيزة عبد الله المطرودي؛ د. نورة عبد الله الجبرين	3
145-106	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقلالية المهنية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، أ. فاطمة بنت سالم بن سلمان الخاطرية؛ أ. منى بنت علي بن راشد الهنائية؛ أ. سميرة بنت حمود بن حمد البيمانية؛ د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية؛ د. حمد بن هلال بن حمود اليعمدي؛ د. محمد إسماعيل القضاة.....	4
183-146	التغذية المعلوماتية وعلاقتها بالدافع المعرفي لدى طلاب جامعه الكويت، أ. مرام عوض الصنوين.....	5
222-184	فاعلية برنامج مقترح في العلوم قائم على المدخل البيئي في تنمية حب الاستطلاع والحل الإبداعي للمشكلات لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، أ. جمعة السيد علي محمد؛ أ. د. أميمة محمد عفيفي؛ أ. م. د. خالد محمد حسن الرشيدى.....	6
251-223	قيم الهوية الوطنية في كتب اللغة العربية للمرحلة الابتدائية الدنيا في المملكة الأردنية الهاشمية - دراسة تحليلية، د. سمير عبد السلام الصوص؛ د. عيسى خليل أحمد الحسنات؛ د. فارس صدقي أحمد محمد.....	7
283-252	أثر تدريس العلوم باستخدام التعلُّم التَّعاوني (إستراتيجية جيجسوز) في تنمية مهارة الجوار العلي لدى طُلاب الصَّف السادس الابتدائي، أ. أحمد بن عبد الله بن إبراهيم العيسى.....	8
317-284	تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء بسلطنة عُمان، أ. يعقوب بن سالم الناعبي؛ أ. عزة بنت راشد السعيدية؛ أ. الحاج عمر عبدي؛ د. محمد إسماعيل القضاة؛ د. رضية بنت سليمان الحبسية؛ د. حمد بن هلال اليعمدي.....	9
351-318	اتجاهات الطلبة العمانيين نحو دور الاقتصاد الأزرق في تحقيق الاستدامة البحرية في سلطنة عمان، أ. سمراء بنت رمضان الزدجالية؛ أ. د. سيف بن ناصر المعمرى.....	10

الصفحة	العنوان	م
384-352	تصور مقترح لتضمين محددات أنماط التعلم وفق نموذج مكارثي (4MAT) في محتوى كتاب التوحيد للمرحلة الثانوية (نظام المسارات)، أ. هدى بنت دُلوه العليوي؛ د. أسماء بنت سليمان الفايز	11
415-385	واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم لدى معلمي المرحلة الابتدائية في شرقي القدس، أنرمين حسين أبو ساره.....	12
451-416	فاعلية طريقة بنك الكلمات في تنمية مهارة تعرف الكلمة لدى تلاميذ الصف الثالث الابتدائي ذوي صعوبات التعلم، أ. منيرة عبدالله البطي بوطيبان.....	13
494-452	إدارة المواهب الطلابية لتحقيق التنمية المستدامة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، أ. بدرية بنت سليمان بن عبد الله الريامية؛ د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية؛ د. علي خميس علي؛ د. يعقوب بن سالم آل ثاني.....	14
527-495	درجة استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في مدينة القدس، أ. ليلي محمد مصطفى؛ أ. تغريد أحمد سنقرط؛ د. حسام حسني القاسم.....	15
554-528	The Role of Artificial Intelligence in Enhancing the Learning Experience of High School Students in Kuwait, Laila Sulaiman Mohammed.....	16

المقالات

الصفحة	العنوان	م
578-556	غلق الدرس المدرسي وفق مهارات طرائق التدريس الديدانكتيكي: دراسة نظرية، أ. صالح شيخو الهسنياني.....	17

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعدين، 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 الحالى 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 للإبتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأى تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمدها 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 التربوية 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



تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء بسلطنة عُمان

- أ. يعقوب بن سالم الناعبي- باحث دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى
أ. عزة بنت راشد السعيدية* - باحثة دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى
أ. الحاج عمر عبيدي- باحث دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى
د. محمد إسماعيل القضاة- أستاذ التربية والدراسات الإنسانية المشارك، جامعة نزوى
د. رضية بنت سليمان الحبسية- أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة نزوى
د. حمد بن هلال اليعمدي- أستاذ التربية والدراسات الإنسانية المساعد، جامعة نزوى

إيميل: azza.alseede@moe.com*

تاريخ النشر: 2025/9/10

تاريخ قبول النشر: 2025/5/21

تاريخ استلام البحث: 2025/4/15

الملخص: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين في المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (58) موظفاً وموظفة، وتم تطوير استبانة تتكون من محورين: الأول يتعلق بالقيادة الأخلاقية ويشمل (26) عبارة تتناول أبعاد الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية. بينما يركز المحور الثاني، على الاندماج الوظيفي ويتضمن (16) عبارة تعكس أبعاد الحيوية، والتفاني، والاستغراق، وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة، تم تطبيق الاستبانة على (60) موظفاً وموظفة من العاملين بالمعهد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين جاءت مرتفعة جداً، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على تحقيق الاندماج الوظيفي، باستثناء بُعدي الخصائص الشخصية والسلوكيات الإدارية، حيث كانت العلاقات الإنسانية هي العامل الأكثر تأثيراً. وتوصي الدراسة بتدريب القادة على مهارات الاتصال الفعّال وبناء العلاقات من خلال ورش العمل، وتطوير برامج تدريبية تركز على كيفية تحويل الخصائص الشخصية القوية إلى تأثيرات ملموسة على العاملين، وتحسين طرق التواصل داخل المؤسسة لضمان شعور العاملين بالاطلاع والمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الاندماج الوظيفي، المعهد العالي للقضاء بسلطنة عُمان.

The Impact of Practicing Ethical Leadership on Achieving Job Integration for Employees at the Higher Judicial Institute in the Sultanate of Oman

Yaqoob Salim Al Naabi, PhD Researcher in Educational Leadership, University of Nizwa

Azza Rashid Al Saaidi *, PhD Researcher in Educational Leadership, University of Nizwa

Al Haaj Omar Abdi, PhD Researcher in Educational Leadership, University of Nizwa

Dr. Mohammed Ismail Al-Qudat, Associate Professor of Education and Humanities, University of Nizwa

Dr. Radhiya Sulaiman Al Habsi, Assistant Professor of Educational Administration, University of Nizwa

Dr. Hamad Hilal Al-Yahmadi, Assistant Professor of Education and Humanities, University of Nizwa

Email: azza.alseede@moe.com *

Received: 15/4/2025

Accepted: 21/5/2025

Published: 10/9/2025

Abstract: This study aimed to explore the impact of ethical leadership on achieving employee work engagement at the Higher Judicial Institute in the Sultanate of Oman. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was developed consisting of two main sections: the first focused on ethical leadership, comprising 26 items addressing the dimensions of personal characteristics, managerial behaviors, and human relations. The second section centered on work engagement, including 16 items that reflect the dimensions of vigor, dedication, and absorption. After verifying the validity and reliability of the instrument, the questionnaire was administered to a sample of 60 male and female employees at the Institute. The results indicated that both the level of ethical leadership practices and the level of employee engagement were very high. The findings also revealed a statistically significant impact of the dimensions of ethical leadership on achieving work engagement—with the exception of the dimensions related to personal characteristics and managerial behaviors. Human relations emerged as the most influential factor. The study recommends training leaders in effective communication skills and relationship-building through workshops, as well as developing training programs focused on transforming strong personal traits into tangible impacts on employees. Furthermore, it calls for improving communication methods within the institution to ensure that employees feel informed and involved in decision-making processes that affect them.

Keywords: Ethical Leadership, Work Engagement, Higher Judicial Institute, Sultanate of Oman.

مقدمة:

يُعد المعهد العالي للقضاء مؤسسة علمية عمانية رائدة في مجال التأهيل والتدريب القضائي والقانوني، حيث يقدم العديد من الخدمات التعليمية والتدريبية لقطاع واسع من المشتغلين والمهتمين بالعمل القضائي والقانوني في السلطنة، ويحرص المعهد في سبيل أداء رسالته على الالتزام بأعلى معايير الجودة بما يضمن مخرجات متميزة تتسم بالكفاءة والتأهيل في المجالين القضائي والقانوني، ومن جانب آخر يقوم المعهد بعقد الندوات والملتقيات العلمية التي تتناول مختلف الموضوعات التي تهتم المجتمع، وفي ذات الوقت يعمل على بناء وتعزيز التعاون والشراكات مع مختلف المؤسسات الوطنية والدولية في المجالات المتصلة باختصاص المعهد.

ولا يمكن أن يقوم المعهد بهذه المهام والمسؤوليات والأدوار المتعددة والمتنوعة إلا إذا تولى إدارته قيادات تتوافر لديهم سمات وخصائص وأبعاد القيادة الأخلاقية، حيث تعد القيادة الأخلاقية المنهج والنموذج الذي يُظهر ويعزز السلوك المثالي لدى الأفراد، ويوجههم من خلال احترام حقوق الآخرين ومعتقداتهم بما يتوافق مع القيم الأخلاقية، وتوفير بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل مع العلاقات المهنية، حيث يكون فيها القائد التنظيمي أو المدير أو صاحب المنصب الإداري مثلاً يُحتذى به من خلال أفعاله وسلوكياته الأخلاقية في العمل، بشكل يتناسب مع قواعد وقوانين العمل المهنية (London,2025).

وتقوم القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة بدور مهم يساهم في نجاح الأعمال على المدى الطويل، حيث إن القادة الذين يولون قيمة عالية للأخلاق والنزاهة لا يوفران مناخ عمل مواتٍ يعزز الإيجابية فحسب، بل يبنون أيضاً الثقة مع موظفيهم مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد، ويشعر الموظفون حقاً بالتقدير والتحفيز عندما يشهدون قادتهم يختارون ويفضلون باستمرار ما هو أخلاقي على ما هو مناسب، وهذا يؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة والتفاني داخل المؤسسة. إن القيادة الأخلاقية أسلوب قيادة مهم يعزز إنتاجية الموظفين ويدعم التزامهم المهني، ويرفع كفاءة المؤسسة، ويعزز مشاركة الموظفين في المساعي التنظيمية لتحقيق المهام بكفاءة. ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون تأثير القيادة غير الأخلاقية ضاراً مما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الموظفين وتشويه صورة المؤسسة، وقد يؤدي السلوك غير الأخلاقي إلى أداء ضعيف، وهذا يؤكد على مدى أهمية القيادة الأخلاقية لنجاح أي مؤسسة (Nassan& Khateeb, 2025).

2.)

وذكر شي وآخرون (Xie et al.,2024, 1173) أن القادة الأخلاقيين يؤكدون بشكل خاص على أهمية تحمل المسؤوليات الاجتماعية، ومواءمة الأهداف التنظيمية مع الأهداف المجتمعية، حيث إن شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية يحفز الموظفين على استثمار المزيد من الجهد والوقت في تحقيق الأهداف وحل المشكلات، ويقدم القادة الأخلاقيون التوجيه والتدريب والدعم في أداء المهام مما يوفر فرصاً للتوجيه الذاتي للموظفين. وتعمل هذه العوامل مجتمعة على تعزيز الشعور بالاستقلالية والأمان والارتباط والكفاءة بين الموظفين، وكذلك تحت تأثير القادة الأخلاقيين يقوم الموظفون ببذل جهد إضافي للتغلب على المشكلات، والاهتمام بالإبداع والابتكار، ومراقبة التقدم نحو أهداف الابتكار

بيقظة، والسعي بثقة للحصول على المساعدة لتحقيق هذه الأهداف، ومن خلال طلب المساعدة أثناء الابتكار يتجلى تأثير القيادة الأخلاقية في التأثير على ابتكارات الموظفين.

وللقيادة الأخلاقية تأثير على الاندماج الوظيفي للعاملين، فعندما يُظهر القادة سلوكًا أخلاقيًا، مثل الإنصاف والنزاهة والاهتمام برفاه موظفيهم، فإن ذلك يعزز الشعور بالثقة والالتزام داخل القوى العاملة بالمؤسسة. وكذلك فإن القادة الأخلاقيين قادرين على توفير بيئة عمل تتميز بالتواصل المفتوح واتخاذ القرارات التعاونية والشعور القوي بالهدف، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة اندماج الموظفين، حيث يشعرون بالتمكين والتقدير والارتباط القوي برؤية ورسالة المؤسسة، والانخراط في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة (Westover, 2025, 1-2).

وتكمن أهمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين باعتباره دليلاً على جودة أدائهم المهني، وتمكنهم من فهم سلوكيات العمل وأداء متطلباته، والإقبال على العمل بطاقة إيجابية، وعدم التغيب عنه إلا في الظروف الطارئة، كما يجعل أعمالهم ذات معنى ومغزى كبير لهم، ويجعلهم يلبون الطلبات المتزايدة والمتنوعة للمُستفيدين، ويزيد اهتمامهم بتنمية أنفسهم مهنيًا لتحسين قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستدام، وحرصهم على الاستمرارية في العمل، والإقبال على تحمل المسؤوليات، والتطوع لمساعدة الزملاء في العمل، والاهتمام بتحسين سمعة مؤسساتهم في المجتمعات المحلية، بالإضافة إلى أنه يجعلهم يشعرون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والانفتاح على التحسين والتطوير والإبداع والابتكار، ويكونون أكثر قدرة على حل المشكلات، وأكثر اهتمامًا بالعمل الجماعي التشاركي بروح الفريق (Gülbahar et.al., 2022, 158-159).

ويتأثر الاندماج الوظيفي للعاملين بعدد من العوامل، مثل: نمط القيادة المؤسسي، وطبيعة عمليات المتابعة والمراقبة وتقويم الأداء الوظيفي، وسلوكيات الزملاء والمستفيدين، وأعباء العمل وما يتضمنه من واجبات وظيفية ومهام ومسؤوليات وأدوار متنوعة، ونظم الجودة، والمهام والصلاحيات التي يتم منحها لهم من خلال عمليات التفويض والتمكين، ونظم الأجور والحوافز والمكافآت، والموارد المادية من مباني وتجهيزات، والتي توفر لهم جودة الحياة الوظيفية، ونظم الرعاية الاجتماعية والصحية، وكذلك نظم الترقيات للمناصب الأعلى (Murangi & Bailey, 2022, 2-3).

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية تساهم في نجاح الأعمال على المدى الطويل في المؤسسات، والقيادة الأخلاقية يؤكدون بشكل خاص على أهمية تحمل المسؤوليات الاجتماعية، ومواءمة الأهداف التنظيمية مع الأهداف المجتمعية، وعندما يُظهر القادة سلوكًا أخلاقيًا، مثل الإنصاف والنزاهة والاهتمام برفاه موظفيهم، فإن ذلك يعزز الشعور بالثقة والالتزام داخل القوى العاملة بالمؤسسة. وتكمن أهمية الاندماج الوظيفي لدى العاملين باعتباره دليلاً على جودة أدائهم المهني، وتمكنهم من فهم سلوكيات العمل وأداء متطلباته، والإقبال على العمل بطاقة إيجابية.

مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة الأخلاقية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في بيئة العمل، حيث تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي، وتحفيز الموظفين نحو الأداء الإيجابي. وفي سياق المؤسسات التعليمية والتدريبية ذات

الطابع القضائي، مثل المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان تبرز أهمية تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية لضمان تحقيق مستويات عالية من الاندماج الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمعهد. وتشير نتائج دراسة المعولي (2020) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث يُعزى 74% من التغيير في الالتزام التنظيمي إلى ممارسات القيادة الأخلاقية، وتدعم هذه النتائج الفرضية القائلة إن القيم الأخلاقية التي يتبناها القادة الإداريون تُعد عنصراً جوهرياً في رفع مستويات الالتزام والاندماج بين الموظفين، ومع ذلك تُظهر التوصيات الحاجة إلى إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات تعليمية وتدريبية في سلطنة عُمان، مما يُبرز الفجوة البحثية في هذا المجال.

ومن جهة أخرى تعكس دراسة الحاج وشريان (2022) مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عدن، حيث جاءت النتائج متوسطة مما يدل على عدم استغلال الإمكانيات الكاملة للقيادة الأخلاقية لتعزيز الرضا الوظيفي. كما تناولت دراسة عرفان (2021) العلاقة بين الاندماج في العمل والتمكين النفسي لدى المعلمين في المدارس المصرية، ووجدت أن مستوى الاندماج كان منخفضاً، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا السياق. وبالتالي يتضح أن هناك فجوة بحثية ملحوظة في دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الاندماج الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية، ويُعد إجراء بحث يتناول هذا الموضوع في المعهد العالي للقضاء أمراً بالغ الأهمية لتقليل هذه الفجوة وكشف النقاب عن مستوى القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي للعاملين، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمعهد.

وبناءً عليه تتمثل مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان؟
- 2- ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان؟
- 3- ما تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لما يلي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان.
2. تحديد مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان.
3. تحديد تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب أمام الكثير من الباحثين لدراسات جديدة ترتبط بالمعهد العالي للقضاء وبمتغيرات جديدة، نظراً لندرة الدراسات في هذا المجال بسلطنة عمان في حدود علم الباحثين.

- تعد هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية، حيث ربطت بين متغيرين مختلفين هما القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي، ومن المتوقع أن تضيف إلى رصيد المعرفة في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تفيد قيادات المعهد العالي للقضاء في الوقوف على أبعاد نمط القيادة الأخلاقية، ومن ثم تمثله في ممارساتهم المهنية قولاً وعملاً لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- من المتوقع أن تفيد العاملين في المعهد العالي للقضاء في التعرف على أبعاد الاندماج الوظيفي، ومن ثم يهتمون بتحقيقه في ممارساتهم المهنية واتباع أساليب جديدة وحديثة في العمل لتحقيق أهداف المعهد بفاعلية وكفاءة.
- يمكن أن تبين أهمية تقديم الدعم في كافة الموارد البشرية والمادية لتحقيق القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي لدى قيادات وموظفي المعهد.
- يؤمل أن تفيد المسؤولين عن التدريب في المعهد في عقد برامج تدريبية لقيادات المعهد وموظفيه في القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على القيادة الأخلاقية وما تتضمنه من أبعاد وهي: (الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية)، بالإضافة إلى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بما يتضمنه من أبعاد وهي: (الحماس، والتفاني، والاستغراق).
- الحدود البشرية: اقتصرت على العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان.
- الحدود المكانية: اقتصرت على المعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2024-2025 م.

مصطلحات الدراسة:

1- القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "نمط قيادي يتبعه مدير المؤسسة أو رؤساء العمل في صنع واتخاذ القرارات بناءً على الشيء الصحيح الذي يجب القيام به من أجل الصالح العام، وليس فقط بناءً على ما هو الأفضل لأنفسهم، ويأخذون في الاعتبار احتياجات الموظفين والمستفيدين والمجتمعات المحلية، بالإضافة إلى تطور وتقدم وتميز المؤسسة، ويساعدون في بناء ثقافة مكان العمل التي تقدر الشفافية والتعاون والشمول، حيث يشعر الجميع بالأمن والأمان والاستقرار الوظيفي، ويعتمدون على ستة مبادئ رئيسية هي: الاحترام، والمحاسبة، والخدمة، والصدق، والعدالة، والمجتمع." (Harvard University, 2025, 1-2)

وتعرف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها أسلوب قيادي يتبعه قيادات المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان، وذلك من خلال (الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية).

2- الاندماج الوظيفي:

يعرف الاندماج الوظيفي بأنه "دافع داخلي يعتمد على الحماس والحيوية والتفاني والانخراط والاستغراق في الواجبات الوظيفية التي يقوم بها الموظف وما يرتبط بها من مهام ومسؤولية وأدوار وأنشطة، وهو حالة عاطفية وإدراكية وذهنية تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظف عن وظيفته، والالتزام التنظيمي، والابتكار، والأداء، والثقة التنظيمية، وسلوكيات التنظيم الذاتي، وسمات الشخصية، والتوجه نحو تحقيق الهدف" (Fuller, 2021, 2139-2140).

ويُعرف الاندماج الوظيفي إجرائياً بأنه قدرة موظفي المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان على الاندماج بفاعلية وكفاءة في بيئة عملهم، وذلك من خلال أبعاده الثلاثة (الحيوية، والتفاني، والاستغراق).

3- المعهد العالي للقضاء:

هو مؤسسة رائدة في مجال التأهيل والتدريب القضائي والقانوني، وتم إنشاؤه بموجب المرسوم السلطاني رقم 35/2010، الصادر في 11 أبريل/2010م، ويقع في ولاية نزوى بمحافظة الداخلية، ويتولى مسؤولية تعليم وتدريب كوادر قضائية وقانونية متنوعة باستخدام أحدث الأساليب العلمية والتقنية، بما يواكب التطور المستمر لمؤسسات القضاء والقانون، والمستجدات العلمية والبحثية" (المعهد العالي للقضاء؛ 2025، 1-2).

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الأخلاقية:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، ويتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم (عبد العزيز والعززي، 2018، 50).

1- مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية، فتعرف بأنها مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات (Trevino, Brown, 2004, 74).

وتعرف بأنها عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد (Shaw, 2008, 6). كما تعرف بأنها التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وفي ضوء ما تسمح به القوانين والأنظمة (الطروانة، 2010، 112).

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها إظهار سلوك قيادي من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية بين الأشخاص وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين (عابدين وشعيبات وحلبية، 2012، 337).

كما تعرف بأنها قدرة مديري المدارس الثانوية على التأثير في العاملين معهم ضمن إطار أخلاقي يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية (عبد العزيز والعززي، 2018، 52). وهناك من عرفها بأنها تحلي القائد بالقيم الأخلاقية تجاه العاملين من أجل إكسابهم سمات قيادية تمكنهم من تحسين سلوكهم الذي يؤثر في أداء وظائفهم بالشكل الصحيح والوصول إلى النتائج المطلوبة (العلي، 2022، 335).

وللقيادة الأخلاقية تأثير ضمني إيجابي على كل من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، وينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة، أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعلن، بالإضافة إلى الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتفاوض المنظمي (Resick, 2011, 439).

إن ممارسة القيادة الأخلاقية تحقق الكثير من الفوائد ومنها: بناء وتأسيس ثقة الموظفين والتزامهم ورضاهم الوظيفي، وتعزيز أدائهم المهني (Kaduma, 2024). وترتبط القيادة الأخلاقية بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بالأتباع مثل الرضا الوظيفي، درجة الرضا عن القائد، إدراك فاعلية القائد، الاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً (Tumasjan, et al., 2011)، وتوجد علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومظاهر الالتزام التنظيمي، وهناك تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأنموذج والدافعية الإلهامية (Sutherland, 2010).

وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً في تعزيز المناخ الأخلاقي داخل بيئة العمل (بيتر، 2006، 336)، وينعكس المناخ الأخلاقي إيجاباً على أداء جميع العاملين وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات وخارجها، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويرى الباحثون أن القيادة الأخلاقية تؤكد أن الأخلاق يجب أن تكون جزءاً من العمل لا يمكن إغفاله، لما لها من أهمية في تحقيق العديد من الأهداف للفرد والمنظمة والمجتمع.

2- مبادئ القيادة الأخلاقية وأبعادها:

أكد أيان وبايكال (Ayan & Baykal, 2023, 293) أن جوهر القيادة الأخلاقية يعتمد على ترسيخ المبادئ الأخلاقية، وهي: "العدالة، والمساواة، والصدق، والنزاهة، والأمانة، والشفافية، والحياد والموضوعية، والمسؤولية، وحقوق الإنسان، والولاء، وسيادة القانون، والحب، والتسامح، والاحترام، والاقتصاد، والديمقراطية، والعلاقات الإنسانية الإيجابية، والانفتاح، والحقوق والحريات، وإقامة العدالة والمساواة في العمل، ومقاومة الأوامر غير القانونية، والخصوصية، والسرية. وهذه المبادئ يتم الاعتماد عليها في صنع واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتحديد واجبات وقواعد العمل، وتعزيز ودعم السلوكيات غير الأخلاقية في بيئة العمل، وفرض عقوبات على الموظفين غير الملتزمين بها. وحدد الغباري وآل مرعي (2024) ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية كما يلي:

أ. الخصائص الشخصية: وتتضمن السمات التي ينبغي أن تتوافر لدى القائد الأخلاقي وتمكنه من التعامل والتفاعل الإيجابي مع العالمي، مثل: الأمانة، والنزاهة، والاحترام، والتقدير، والإخلاص، والتواضع، والصبر، والإنصاف، والعدالة، والمساواة.

ب. السلوكيات الإدارية: وتشتمل على حرصه الشديد على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وتطبيق التشريعات المنظمة للعمل بشفافية ووضوح، واتخاذ القرارات الأخلاقية التي تركز على الموضوعية، وتشجيع وتحفيز العاملين، وتوفير فرص التنمية المهنية لهم بشكل مستدام.

ج. العلاقات الإنسانية: وتتضمن التعامل مع العاملين المستفيدين بتواضع واحترام وتقدير، والإنصات لهم باهتمام، وتشجيعهم على الحوارات والمناقشات وطرح الأفكار لتحسين وتطوير الأداء وحل المشكلات، والحفاظ على أسرار العاملين، والتسامح مع الأخطاء غير المؤثرة على جودة الأداء.

وقد حدد الكبير (2016) نموذج للقيادة الأخلاقية يتضمن أربعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

أ. مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: ويشمل: الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القوانين الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة.

ب. التوازن الذي في تحقيق المصالح: ويشمل: التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

ج. الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره: ويشمل: تلافى إلحاق أي ضرر بالمجتمع، والإسهام في المشاريع التنموية، والتأهيل والتوظيف للموارد البشرية.

د. الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية: ويشمل: المقومات القيادية، المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، الأنماط (القيادة التحويلية).

وحدد عبد العزيز والعنزي (2018) ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية كما يلي: الخصائص الشخصية الأخلاقية،

السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، وقد اتبعت الدراسة الحالية هذه الأبعاد.

3- سمات القائد الأخلاقي:

هناك العديد من الأخلاقيات والسلوكيات التي تميز القائد الأخلاقي عن القائد غير الأخلاقي، حيث يلاحظ أن القائد الأخلاقي منصف ومتواضع ويهتم بتقديم الأفضل للأغلبية ويفي بالتزاماته ويظهر الاحترام لكل شخص، في حين أن القائد غير الأخلاقي غير منصف ومتعطرس ويهتم بمصالحه الشخصية ويقلل من كرامة الآخرين، مما يؤكد على أهمية الأخلاق بالنسبة للقائد الأخلاقي.

كما يتمتع القادة التربويون الأخلاقيون بسمات محددة تميزهم عن غيرهم، وتشمل: الالتزام بالشفافية، والتركيز على المساواة، والاستعداد للتكيف مع المعايير الأخلاقية المتطورة في المجال الرقمي، والاعتماد على مدونة أخلاقية قوية

توجه عملية صنع القرار، وإعطاء الأولوية لرفاه الطلاب وأصحاب المصلحة قبل كل شيء (Mansouri, 2025). ويوضح الجدول التالي بعض سلوكيات القائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي.

جدول (1)

القائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي

القائد الأخلاقي	القائد غير الأخلاقي
- متواضع	- متعطرس
- يهتم بتقديم الأفضل للأغلبية	- يهتم بمصالحه الشخصية
- يفي بالتزاماته	- يخرق اتفاقاته
- منصف	- غير منصف
- يتحمل مسؤولياته	- يوجه اللوم للآخرين
- يظهر الاحترام لكل شخص	- يقلل من كرامة الآخرين
- يشجع ويطور الآخرين	- يتجاهل تطوير الأتباع
- يحترم الآخرين	- يحجم عن مساعدة الآخرين
- يظهر شجاعة ويقف إلى جانب الحق	- يفتقد الشجاعة في مواجهة الظلم

(Yukl, 2006, 318)

ثانياً: الاندماج الوظيفي:

1- مفهوم الاندماج الوظيفي وأهميته:

الاندماج هو عملية تخص الفرد مباشرة وهي ترتبط بدرجة قبوله بين الجماعات التي يريد أن يكون جزءاً منها، وترتبط بدرجة كبيرة بالتكيف الفعلي، فإذا لم يوجد تكيف فلن يكون هناك اندماج (الجيلاني، 2005، 155). ويعرف الاندماج الوظيفي بأنه الإنجازات الإيجابية المرتبطة بالعمل والتي تؤدي إلى الحيوية والتفاني في العمل، ويعرف بأنه الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية من الجهد والإصرار على العمل والمبادرة والابتكار (بن حبيب، 2000، 26).

والاندماج الوظيفي علاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل، من خلال حضوره الشخصي المادي والمعرفي والعاطفي ونشاطه الفعال في الأداء داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة، من خلال جهد وعمل دؤوب من طرفي المعادلة وهما الموظف والمؤسسة (عبد الله، 2003، 146).

ويعبر اندماج الموظفين عن اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومؤسساتهم وقيمها، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية، ومدى ولائهم لعملهم ينعكس عليهم من خلال توافر الرغبة لدى هؤلاء الموظفين في البقاء في مؤسساتهم، وقيامهم بخدمة مؤسساتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لصالح خدمتها (الوادي، 2013، 258).

وهو مفهوم دافعي فحين يندمج الموظف في وظيفة يشعر بالإلهام ويسعى وراء التحديات والأهداف مفعم بالطاقة والاتصال الانفعالي مع نشاطه المهني، وقادر على تحقيق متطلبات مهنته (Ferreira, 2015, 34). وهناك من عرف الاندماج الوظيفي بأنه حالة عقلية ترتبط بالعمل وتتميز بالإيجابية والإنجاز والدافعية الانفعالية نحو الوظيفة (Costa, 2017, 2). (et al., 2017, 2).

ويعرف الباحثون الاندماج الوظيفي بأنه نوع من الروابط الاجتماعية التي تنشأ في بيئة العمل وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة وجماعة العمل، فهو درجة الترابط بين الموظف وعمله والتي يكون فيها العمل أو الوظيفة جزءاً مهماً من حياة وكيان الفرد الموظف بما ينعكس في صورة أدائه لعمله والتزامه نحو المؤسسة.

والموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، وعندما يتم مقابلة مواقفه هذه بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة فإنه سيخلص في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة، ويميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وتميزاً، ويهتم بعمله وإنجازات المؤسسة، ويشعر بأن الجهود التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المؤسسة، وأنه يعمل من أجل المؤسسة أكثر من مجرد الحصول على راتب، وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها مع رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل، وله موقف إيجابي تجاه المؤسسة ويعتز ويفخر بها مع اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة (عيسى، 2020، 119).

ويرى الباحثون أن الاندماج الوظيفي يعمل على تحقيق الشخصية المنتجة لدى الموظفين، والرضا الوظيفي، والانضباط الوظيفي، والتمكين النفسي، والالتزام التنظيمي، وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية الاندماج الوظيفي في تحقيق العديد من الأهداف.

وبناء عليه أصبح الاندماج الوظيفي مطلباً أساسياً لإنجاز أعمال على مستوى عالٍ من الجودة، وتتمتع المؤسسات التي تتمكن من تطوير ثقافة الاندماج والأداء العالي بميزة تنافسية تعزز نجاحها بغض النظر عن التغيرات التي تواجهها، ويلاحظ أن المؤسسات التي تركز على اندماج الموظفين تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء الحيوية مثل الغياب والسلامة المهنية والإنتاجية والدوران (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2021).

2- أبعاد الاندماج الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

هناك عدة أبعاد للاندماج الوظيفي تمثل عوامل تساعد على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله، وتشمل ما يلي: الشعور بالانتماء، وبث روح المواطنة، والمشاركة الفاعلة، وتطوير الأداء، والشعور بأهمية العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي (سلطان والطائي، 2020).

وأشار (Schaufeli et.al., 2002) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للاندماج الوظيفي للعاملين، وهي كالتالي:

أ. الحماس: ويتضمن استعداد الموظف لتكريس كل جهده في تحقيق أهداف المؤسسة بجودة وتميز، وإظهاره لمعدلات مرتفعة من الطاقة والحيوية والروح المعنوية في خدمة المؤسسة، والإصرار على البقاء فيها والحفاظ على وظيفته بها.

ب. التفاني: ويتضمن مشاعر الانتماء والولاء والفخر، والإقبال على تحمل المسؤوليات، والحرص على تقديم المبادرات التطويرية.

ج. الاستغراق: ويشمل الانهماك والانخراط في العمل بمشاعر الفرحة والبهجة والغبطة والسرور، وعدم الشعور بمضي الوقت، والتركيز الشديد في أداء المهام والأنشطة، وتأصيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لديه في تقديم الدعم والمساعدة للزملاء والقادة سواء في أداء واجباتهم الوظيفية أو حل مشكلاتهم المهنية.

واتبعت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للاندماج الوظيفي، هي: الحيوية، التفاني، الاستغراق/ الانغماس.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على اندماج الموظفين في بيئة العمل، ومنها: توفير بيئة جذابة تشجع على الأداء الأمثل، وتقديم المكافآت والتقدير المناسبين، والاعتراف بإنجازات الموظفين، وإقامة القيادات داعمة مع موظفيهم، وتشجيعهم على حل المشكلات، وتنمية المهارات، والإنصاف، والاتساق، والنزاهة، والتواصل المفتوح، والاهتمام الصادق (Almamari et.al., 2025).

وأشارت دراسة أوداي (O'Day, 2020) إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الاندماج الوظيفي، ومنها: الإرهاق في العمل، والقلق، والنشاط البدني.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

1- دراسات تناولت القيادة الأخلاقية:

أجرى الراسبي وآخرون (2025) دراسة هدفت إلى تحديد مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (290) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان جاءت مرتفعة جداً بصورة إجمالية، كما جاءت مرتفعة جداً في جميع الأبعاد، وهي: الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة يانغ وتشانغ (Yang & Chang, 2025) إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية في التعليم العالي على السلوك الصوتي لأعضاء هيئة التدريس بمقاطعة قوانغدونغ الصينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (270) من أعضاء هيئة التدريس في

(23) جامعة، وأسفرت نتائج الدراسة عن اهتمام المديرين ورؤساء العمل بالقيادة الأخلاقية في الجامعات الصينية، وتُظهر النتائج أن القيادة الأخلاقية المُدرّكة وتبادل الآراء بين القائد وأعضاء هيئة التدريس تؤثر بشكل إيجابي ومهم على سلوكهم الصوتي، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر على السلوك الصوتي بشكل مباشر وغير مباشر، بالإضافة إلى اهتمامه بالإنصاف والعدالة والإجراءات الداعمة للأعضاء.

وسعت دراسة كادوما (Kaduma,2024) إلى التعرف على واقع الامتثال للقيادة الأخلاقية بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بتزانيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود امتثال للمعايير وسلوكيات وممارسات القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بتزانيا، وأنهم يظهرون سمات القيادة الأخلاقية في ممارساتهم اليومية، وذلك مثل: النزاهة، والإنصاف، والعدالة، والاهتمام بالآخرين، والتوجيه الأخلاقي، والمسؤولية، والقُدوة، والانفتاح.

وهدفت دراسة الغباري وآل مرعي (2024) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (237) معلماً. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران في المملكة العربية السعودية جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد، وهي: الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

وهدفت دراسة محمد (2024) إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي بجامعة جنوب الوادي في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (300) من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي بجامعة جنوب الوادي في مصر جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد، وهي: النزاهة، والتوجه نحو الاستدامة، وتوضيح الدور، وتوجه أعضاء هيئة التدريس، بمشاركة السلطة في صنع القرار، والإنصاف. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير سنوات الخبرة ولصالح 10-15 سنة. وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي.

وهدفت دراسة الرواس (2023) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (270) موظفاً وموظفة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية في جميع الأبعاد، وهي: الخصائص الشخصية، والخصائص الإدارية، والعلاقات الإنسانية. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للموظفين.

وهدف دراسة الحاج وشريان (2022) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (240) من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن جاء متوسطاً بصورة إجمالية، ومتوسطاً أيضاً في محوري الأخلاقيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، بينما جاء بمستوى عالٍ في محور الأخلاقيات الشخصية. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الذكور، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى.

2- دراسات تناولت الاندماج الوظيفي:

أجرى المعمري وآخرون (Almamari et.al., 2025) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لدعم الإدارة العليا بين عوامل الدافعية الجوهرية تجاه اندماج الموظفين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (371) من الموظفين والموظفات، وأكدت نتائج الدراسة أن مستوى شعور الموظفين والموظفات بالاندماج الوظيفي في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما بينت النتائج وجود الكثير من العوامل التي تؤثر على اندماج الموظفين في بيئة العمل، وذلك مثل: توفير بيئة جذابة تشجع على الأداء الأمثل، وتقديم المكافآت والتقدير المناسبين، والاعتراف بإنجازات الموظفين، وإقامة القيادات علاقات داعمة مع موظفيهم، وتشجيعهم على حل المشكلات، وتنمية المهارات، والإنصاف، والاتساق، والنزاهة، والتواصل المفتوح، والاهتمام الصادق.

وهدف دراسة جانكهويج وآخرين (Gankhuyag et.al., 2025) إلى التعرف على الدور الوسيط لدعم لاندمج الموظفين في تأثير القيادة التحويلية على أدائهم المهني في الجامعات الخاصة بمنغوليا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (114) موظفًا، وأكدت نتائج الدراسة أن مستوى شعور الموظفين بالاندماج الوظيفي في الجامعات الخاصة بمنغوليا جاء عالياً بصورة إجمالية، كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين واندماجهم في بيئة العمل.

دراسة إسماعيل وآخرين (Almamari et.al., 2024) هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الاندمج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتألفت العينة من (346) من أعضاء هيئة التدريس، وأكدت نتائج الدراسة أن مستوى اندماج الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا جاء عالياً بصورة إجمالية، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاندمج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة العريبي وآخرين (2024) إلى التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (290) من المعلمين والمعلمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين 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 أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وهدفت دراسة الجبور (2023) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (306) من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية جاء عالياً بشكل عام، كما جاء عالياً في جميع أبعاد الدراسة، وهي: الاندماج المعرفي، والاندماج العاطفي، والاندماج السلوكي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة عرفان (2021) إلى الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل والتمكين النفسي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس المصرية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (310) معلمين ومُعلمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر الاندماج في العمل لدى المعلمين في المدارس المصرية جاء مُنخفضاً بصورة إجمالية، كما جاء مُنخفضاً في بُعدي الحيوية والتفاني، بينما جاء مُتوسطاً في بُعد الاستغراق، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى مُتغير الجنس ولصالح الإناث، وسنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي ولصالح حملة المؤهلات العليا.

وهدفت دراسة موندو وآخرين (Maundu et.al., 2020) إلى تحديد تأثير نمط القيادة التبادلية على الاندماج الوظيفي للمُعلمين في المدارس الثانوية العامة بمقاطعة مُورانج الكينية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (306) من المُعلمين والمُعلمات، وأكدت نتائج الدراسة أن مُستوى شعور المُعلمين بالاندماج الوظيفي في المدارس الثانوية العامة بمقاطعة ميرانج الكينية جاء عالياً ككل، كما جاء عالياً في جميع الأبعاد، وهي: الحماس، والتفاني، والاستغراق، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة أوداي (O'Day, 2020) إلى تحديد مستوى اندماج الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الأمريكية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (69) من الموظفين الإداريين، وأكدت نتائج الدراسة أن مُستوى شعور الموظفين بالاندماج الوظيفي جاء عالياً بصورة إجمالية، كما بينت النتائج وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الاندماج الوظيفي، مثل: الإرهاق في العمل، والقلق، والنشاط البدني.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي:

- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات.
- اختلفت الدراسة الحالية في العينة المختارة وهي القيادات والموظفين مع غالبية الدراسات السابقة، حيث ركز الكثير منها على اختيار الموظفين فقط، وذلك مثل دراسات: الرواس (2023)، والمعمرى وآخرين (Almamari et.al., 2025)، وجانكهويج وآخرين (Gankhuyag et.al., 2025)، وأوداي (O'Day, 2020).
- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة، حيث تناولت متغيرين هما القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي، بينما اقتصرت الدراسات السابقة على متغير واحد إما القيادة الأخلاقية، أو الاندماج الوظيفي.
- اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود المكانية للدراسة، حيث يتم تطبيقها في المعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة، وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدِّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدِّراسة، وتصميم أداة الدِّراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحالية.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يركز على جمع البيانات مباشرة من مجتمع الدراسة وتحليلها لتحديد العلاقات والارتباطات بين مختلف العناصر، كما يُمكن الباحثين من وصف الظواهر بدقة، وتصنيف البيانات، وتفسير النتائج، وتعميم الاستنتاجات بشكل منظم (البرجوي، 2016).

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان، بإجمالي عدد (60) موظفًا وموظفة، وذلك وفقًا لإحصائيات العام (1446هـ - 2025م)، حيث يبلغ عدد الموظفين الذكور (42) موظفًا، وعدد الموظفات الإناث (18) موظفة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان، واستخدم الباحثون معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012) لحساب حجم العينة بما يكفي لتمثيل مجتمع الدراسة الفعلي وتمكين تعميم النتائج عليه، ووفقاً لهذه المعادلة تم تحديد الحد الأدنى لعدد العينة بـ (53) موظفًا، وقد تم في نهاية المطاف اختيار (58) موظفًا وموظفة كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ويوضح الجدول التالي وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستويات	العدد
الجنس	أنثى	16
	ذكر	42
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	41
	ماجستير فأعلى	17
سنوات الخبرة	15 سنة فأقل	41
	أكثر من 15 سنة	17
مجموع العينة الكلية		58

أداة الدراسة:

اشتملت على استبانة هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء بسلطنة عُمان، ولبناء الاستبانة تم الاطلاع على عدد من الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة (الغباري وآل مرعي، 2024)، ودراسة (عزيز الرحمن، 2023)، واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (45) عبارة موزعة على محورين كالتالي:

- المحور الأول: القيادة الأخلاقية، ويتكون من (29) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.
- المحور الثاني: الاندماج الوظيفي، ويتكون من (16) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. ويوضح الجدول التالي توزيع الأبعاد على محاور الاستبانة في صورتها الأولية.

جدول (3)

وصف استبانة القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي

المحور	البُعد	عدد العبارات	أرقام العبارات	المقياس	البُعد	عدد العبارات	أرقام العبارات
القيادة الأخلاقية	الخصائص الشخصية	11	11 - 1	الاندماج الوظيفي	الحيوية	6	6 - 1
	السلوكيات الإدارية	10	21 - 12		التفاني	5	11 - 7
	العلاقات الإنسانية	8	29 - 22	الاستغراق/ الانغماس	5	16 - 12	
مجموع العبارات		29	-		16	-	

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح مقياس الاندماج الوظيفي، بإعطاء كل عبارة من عباراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحثون بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجال أصول التربية، حيث بلغ عدد المحكمين (4) محكمين، وطلب الباحثون من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد مدى وضوح كل عبارة، ومدى ارتباط كل عبارة بالمقياس الذي تنتمي إليه، وانتماء كل فقرة في كل مقياس لبعدها، وأهميتها، وسلامتها لغويًا، بالإضافة إلى إبداء رأيهم في حال وجود أي تعديل، أو حذف، أو إضافة عبارات للاستبانة، وبعد استرداد المقاييس قام الباحثون باعتماد العبارات التي أجمع (80%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها، أو التعديل عليها، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، وإخراج الاستبانة بالصورة النهائية، علمًا بأنه تم حذف عبارتين من البُعد الأول وفقرة من البُعد الثاني من محور القيادة الأخلاقية، كما تم التعديل على صياغة بعض العبارات وهي (5، 9، 17) من محور القيادة الأخلاقية والعبارات (3، 11) من محور الاندماج الوظيفي، وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من محورين الأول القيادة الأخلاقية ويضم (26) عبارة، والثاني الاندماج الوظيفي ويضم (16) عبارة.

ب. صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي): تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان غير العينة الأساسية، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (4)

معامل ارتباط بيرسون المصحح بين كل فقرة من فقرات كل مقياس مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

المحور	البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
الخصائص الشخصية	1	0.819**	6	0.898**	
	2	0.717**	7	0.848**	
	3	0.875**	8	0.723**	
	4	0.828**	9	0.768**	
	5	0.836**	-	-	
القيادة الأخلاقية	10	0.770**	15	0.857**	
	11	0.717**	16	0.833**	
	12	0.855**	17	0.903**	
السلوكيات الإدارية	13	0.834**	18	0.640**	
	14	0.823**	-	-	
	19	0.740**	23	0.879**	
	20	0.832**	24	0.834**	

0.834**	25	0.674**	21	العلاقات الإنسانية
0.910**	26	0.861**	22	
0.800**	4	0.632**	1	الحيوية
0.777**	5	0.716**	2	
0.785**	6	0.822**	3	التفاني
0.916**	10	0.676**	7	
0.788**	11	0.846**	8	الاندماج الوظيفي
-	-	0.809**	9	
0.706**	15	0.772**	12	الاستغراق/ الانغماس
0.570**	16	0.803**	13	
-	-	0.839**	14	

*دالة عند مسنى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات محور القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.640 - 0.910). كما يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات محور الاندماج الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.570 - 0.916): مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة:

جدول (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	البعد	معامل ألفا
القيادة الأخلاقية	الخصائص الشخصية	0.93
	السلوكيات الإدارية	0.92
	العلاقات الإنسانية	0.92
الاندماج الوظيفي	القيادة الأخلاقية ككل	0.96
	الحيوية	0.84
	التفاني	0.86
	الاستغراق/ الانغماس	0.79
الاندماج الوظيفي ككل		0.91

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للقيادة الأخلاقية ككل عالٍ حيث بلغ (0.96)، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، حيث تراوحت قيم ثبات ألفا بالنسبة للأبعاد ما بين (0.92 - 0.93)، كما أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للاندماج الوظيفي ككل عالٍ حيث بلغ (0.91)، وكذلك تراوحت قيم ثبات ألفا بالنسبة

للأبعاد لهذا المحور ما بين (0.79 – 0.86)؛ وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليهما في التطبيق الميداني للدراسة.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، المحور الأول: القيادة الأخلاقية، ويتكون من (26) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، المحور الثاني: الاندماج الوظيفي، ويتكون من (16) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6)

الصورة النهائية لأداة الدراسة

المحور	البُعد	عدد العبارات	أرقام العبارات	المحور	البُعد	عدد العبارات	أرقام العبارات
القيادة الأخلاقية	الخصائص الشخصية	9	9 - 1	الاندماج الوظيفي	الحيوية	6	6 - 1
	السلوكيات الإدارية	9	19 - 10		التفاني	5	11 - 7
	العلاقات الإنسانية	8	26 - 20		الاستغراق / الانغماس	5	16 - 12
مجموع العبارات		26	-	مجموع العبارات		16	-

إجراءات الدراسة:

تم إعداد الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة وكتابة الإطار النظري والدراسات السابقة.
2. تم إعداد أداة الدراسة، عن طريق الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة.
3. التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين المختصين وتم إجراء التعديلات اللازمة، وإخراج الأداة بصورتها النهائية.
4. تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية.
5. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بحيث تُعطى الاستبانة لهم بصورة مباشرة، ويقوم العاملون بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان بتعبئتها.
6. جمع الردود على الاستبانة بعد تعبئتها ومن ثم تفريفها، وقد بلغ عددها (58) رد.
7. مراجعة نتائج الاستبانة للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي.
8. تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).
9. التوصل إلى النتائج ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة.
10. وضع عدد من التوصيات ومقترحات للدراسات مستقبلية.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتضمنت الطرق الإحصائية المستخدمة ما يلي: للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لقياس مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد مدى الانحراف في الاستجابات عن المتوسط الحسابي؛ وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاستكشاف درجة تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الاندماج الوظيفي. كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson's Correlation Coefficient) لفحص صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4 = 1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي الذي يوضح تصنيف مستويات القيادة الأخلاقية والاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان:

جدول (7)

المعيار الإحصائي المعمد للحكم في تفسير نتائج أداة الدراسة

المدى		درجة التأثير
إلى	من	
5.00	أكبر من 4.20	مرتفعة جداً
4.20	أكبر من 3.40	مرتفعة
3.40	أكبر من 2.60	متوسطة
2.60	أكبر من 1.80	منخفضة
1.80	1.00	منخفضة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء 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 المتعلقة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: "ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان؟"

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية، والجدول التالي يوضح النتائج العامة لهذا السؤال.

جدول (8)

رقم البُعد	الرتبة	البُعد N=58	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الخصائص الشخصية	4.27	0.53	مرتفع جداً
2	3	السلوكيات الإدارية	4.15	0.69	مرتفع
3	2	العلاقات الإنسانية	4.18	0.61	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.21	0.56	مرتفع جداً

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بالمعهد العالي للقضاء بسلطنة عمان جاء بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (56.0)، أي بمستوى مرتفع جداً وهذا يعني أن هناك درجة عالية من الفهم والتطبيق لمبادئ القيادة الأخلاقية ومستوى عالٍ في ممارسة القيادة الأخلاقية، وربما يرجع ذلك أيضاً إلى توافق كبير بين أعضاء الفريق حول فعالية القيادة الأخلاقية، وإلى التزام قوي بالمعايير الأخلاقية في الخصائص الشخصية والسلوكيات الإدارية والعلاقات الإنسانية، مما يعزز ثقة العاملين ويشجعهم على الالتزام بأهداف المعهد وتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية.

وتبين النتائج أن بُعد (الخصائص الشخصية) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وبدرجة مرتفعة جداً، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة المعهد العالي للقضاء يمتلكون تصوراً واضحاً لأهمية الخصائص الشخصية من استشارة المسؤولية والصدق والنزاهة والقدوة الحسنة ودوره الحيوي والكبير في تحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المعهد، يليه بُعد (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة وقد تعكس الدرجة المرتفعة في العلاقات الإنسانية القدرة على بناء علاقات إيجابية ومدى فعالية القيادة في خلق بيئة تعاونية وداعمة، حيث إن الاهتمام بالعنصر البشري واحترامه واضح وملحوس، يليه في الرتبة الثالثة بُعد (السلوكيات الإدارية) بمتوسط حسابي (4.15) بدرجة مرتفعة أيضاً، وربما يرجع ذلك إلى تمسك القيادة بالقواعد الأخلاقية وتطبيق مبادئها وتوجيه العاملين نحو الالتزام بها. وبهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج دراسة كل من الراسبي وآخرين (2025)، والغباري وآل مرعي (2024) والرواس (2023) والتي بينت أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحاج وشريان (2022) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية ككل متوسط.

وفيما يلي عرض لكل بُعد على حدة:

البُعد الأول: الخصائص الشخصية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
1	يستشعر المسؤولية تجاه المعهد العالي للقضاء.	4.29	0.59	5	مرتفع جداً
2	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.	4.34	0.74	2	مرتفع جداً
3	يتمثل النزاهة في تصرفاته.	4.31	0.65	3	مرتفع جداً
4	يحترم آراء العاملين.	4.36	0.61	1	مرتفع جداً
5	يتحلى بالحلم في إنجاز المهام.	4.24	0.63	8	مرتفع جداً
6	يتحرى الصدق في التعامل مع العاملين.	4.28	0.59	6	مرتفع جداً
7	يتصرف في المواقف المختلفة بحكمة.	4.31	0.82	4	مرتفع جداً
8	يكظم غيظه ولا يستنار بسهولة.	4.26	0.64	7	مرتفع جداً
9	يتقبل النقد الموجه له برحابة صدر.	4.09	0.90	9	مرتفع
	البُعد ككل	4.27	0.53	-	مرتفع جداً

يتضح من الجدول السابق أن الخصائص الشخصية ككل جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.27) والانحراف المعياري (0.53)، ويتضمن هذا المحور (9) عبارات وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (4) "يحترم آراء العاملين" بمتوسط حسابي (4.36). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) "يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين" بمتوسط حسابي (4.34). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (3) "يتمثل النزاهة في تصرفاته" بمتوسط حسابي (4.31) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع جداً من الخصائص الشخصية لدى الموظفين، حيث يحترمون آراء الآخرين، ويحرصون على النزاهة في تصرفاتهم، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل، وعلى زملائهم في العمل.

في حين جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (5) "يتحلى بالحلم في إنجاز المهام" بمتوسط حسابي (4.24). بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (9) "يتقبل النقد الموجه له برحابة صدر" بمتوسط حسابي (4.09) وجاءت العبارتان بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى حرص الموظفين على المثابرة في إنجاز المهام، وتقبل النقد بصدر رحب، مما يعكس حرص الموظفين على القيم الأخلاقية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الراسبي وآخرين (2025)، والغباري وآل مرعي (2024)، والرواس (2023) في وجود مستوى مرتفع من الصفات الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة.

البُعد الثاني: السلوكيات الإدارية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوكيات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
10	يسعى لتحقيق رؤية المعهد وأهدافه.	4.33	0.76	1	مرتفع جداً
11	يحث العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة.	4.22	0.73	3	مرتفع جداً
12	يطبق الأنظمة واللوائح على الجميع بشفافية ووضوح.	4.29	0.68	2	مرتفع جداً
13	يقدم الوصف الوظيفي للعاملين الجدد.	4.16	0.86	7	مرتفع
14	يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مقاصد شخصية.	4.09	0.88	8	مرتفع
15	يتخذ القرارات الإدارية العادلة المتوازنة.	4.19	0.89	4	مرتفع
16	يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات.	4.17	0.75	5	مرتفع
17	يقيم أداء العاملين وفق معايير واضحة ومحددة.	4.02	0.95	9	مرتفع
18	يحرص على تنمية العاملين والارتقاء بكفائاتهم.	4.17	0.82	6	مرتفع
	البُعد ككل	4.15	0.69	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن السلوكيات الإدارية ككل جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.15) والانحراف المعياري (0.69)، ويتضمن هذا المحور (9) عبارات وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (10) "يسعى لتحقيق رؤية المعهد وأهدافه" بمتوسط حسابي (4.33). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (12) "يطبق الأنظمة واللوائح على الجميع بشفافية ووضوح" بمتوسط حسابي (4.29). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (11) "يحث العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة" بمتوسط حسابي (4.22) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع جداً من السلوكيات الإدارية لدى الموظفين، حيث يحرصون على تحقيق رؤية المعهد، وتطبيق الأنظمة واللوائح، والالتزام بأخلاقيات المهنة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح سر العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

في حين جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (14) "يتجنب استغلال منصبه لتحقيق مقاصد شخصية" بمتوسط حسابي (4.09). بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (17) "يقيم أداء العاملين وفق معايير واضحة ومحددة" بمتوسط حسابي (4.02) وجاءت العبارتان بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع لدى الموظفين من تجنب استغلال المنصب الوظيفي، والالتزام بتقييم أداء العاملين وفق معايير واضحة، مما ينعكس على الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الراسبي وآخرين (2025)، والغباري وآل مرعي (2024)، والرواس (2023) في وجود مستوى مرتفع من الصفات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة.

البُعد الثالث: العلاقات الإنسانية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقات الإنسانية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
19	يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.	4.29	0.77	2	مرتفع جداً
20	يشجع المناقشة والحوار البناء.	4.16	0.81	5	مرتفع
21	يشارك العاملون في مناسباتهم الاجتماعية.	4.05	0.63	7	مرتفع
22	يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة.	4.04	0.91	8	مرتفع
23	يبادر إلى حل الخلافات.	4.10	0.74	6	مرتفع
24	يدعم اللقاءات التي تزيد الألفة بين العاملين.	4.26	0.66	3	مرتفع جداً
25	يحترم مشاعر العاملين ويقدر احتياجاتهم.	4.24	0.66	4	مرتفع جداً
26	يحافظ على الأسرار الخاصة بالعاملين.	4.30	0.73	1	مرتفع جداً
	البعد ككل	4.18	0.61	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن العلاقات الإنسانية ككل جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.18) والانحراف المعياري (0.61)، ويتضمن هذا المحور (8) عبارات وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (26) "يحافظ على الأسرار الخاصة بالعاملين" بمتوسط حسابي (4.30). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (19) "يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم" بمتوسط حسابي (4.29). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (24) "يدعم اللقاءات التي تزيد الألفة بين العاملين" بمتوسط حسابي (4.26) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى حرص الموظفين على المحافظة على أسرار العاملين، وتشجيع العاملين للتعبير عن آرائهم، ودعم اللقاءات التي تزيد الألفة بين العاملين، مما يعكس إيجاباً على بيئة العمل.

في حين جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (21) "يشارك العاملون في مناسباتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.05). بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (22) "يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة" بمتوسط حسابي (4.04) وجاءت العبارتان بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى حرص الموظفين على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للعاملين معهم، وتجنب الانحياز لفرد دون آخر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الراسبي وآخرين (2025)، والغباري وآل مرعي (2024)، والرواس (2023) في وجود مستوى مرتفع من العلاقات الإنسانية لدى عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الاندماج الوظيفي، والجدول التالي يوضح النتائج العامة لهذا السؤال.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوكيات الإدارية الإداري لدى العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان

رقم البُعد	الرتبة	البُعد N=58	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الحيوية	4.09	0.55	مرتفع
2	2	التفاني	4.04	0.63	مرتفع
3	3	الاستغراق/ الانغماس	3.83	0.70	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.00	0.55	مرتفع

يتضح من خلال النتائج أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان كان بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.59)، أي بمستوى مرتفع ويُشير ذلك إلى اهتمام إدارة المعهد ببيئة العمل الإيجابية والفاعلة وأهمية التحفيز والتشجيع والتقدير لجهود العاملين لما له من دور حيوي وكبير في تحقيق الاندماج الوظيفي في ظل بيئة إيجابية وحيوية ومتفانية لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد جاء بُعد (الحيوية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.09)، يليه بُعد (التفاني) بمتوسط حسابي (4.04)، وفي الترتيب الثالث والأخير بُعد (الاستغراق/ الانغماس) بمتوسط حسابي (3.83) وجاءت جميعها بمستوى مرتفع، وقد يعود ذلك إلى أن العاملين يتمتعون بنشاط وحيوية عالية أثناء أداء العمل، مما يدل على وجود تفاني وشغف وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من العربي وأخريين (2024) والمجالي (2023) والتي كشفت أن مستوى الاندماج الوظيفي جاء بمستوى مرتفع.

وفيما يلي عرض لكل بُعد على حدة:

البُعد الأول: الحيوية:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحيوية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
1	أشعر بأنني مفعم بالطاقة أثناء عملي.	3.97	0.65	5	مرتفع
2	أشعر في عملي بالقوة والنشاط.	4.03	0.59	4	مرتفع
3	أنا متحمس جداً لعملي.	4.05	0.63	3	مرتفع
4	أستيقظ كل صباح متحمساً لبدء يوم جديد في العمل.	3.93	0.86	6	مرتفع
5	أشعر بالسعادة عندما أعمل بجد.	4.33	0.76	1	مرتفع جداً
6	أنا فخور بالجهود التي أبذلها لإنجاز مهام عملي.	4.28	0.85	2	مرتفع جداً
	البُعد ككل	4.09	0.55	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الحيوية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.09) والانحراف المعياري (0.55)، ويتضمن هذا المحور (6) عبارات وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه

العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (5) "أشعر بالسعادة عندما أعمل بجد" بمتوسط حسابي (4.33) وبدرجة مرتفعة جداً. وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (6) "أنا فخور بالجهود التي أبذلها لإنجاز مهام عملي" بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة مرتفعة جداً أيضاً. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (4) "أستيقظ كل صباح متحمساً لبدء يوم جديد في العمل" بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الحيوية في العمل لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على إنجاز مهام العمل بسرعة وكفاءة من جهة وزيادة الإنتاج من جهة أخرى، ويرى الباحثون وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاندماج الوظيفي والإنتاجية في مختلف المؤسسات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة موندو وآخرين (Maundu et.al., 2020) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من الحماس في العمل لدى أفراد عينة الدراسة.

البُعد الثاني: التفاني:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التفاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
7	أشعر بالتحفيز والإيجابية عندما أواجه تحديات جديدة في العمل.	4.17	0.68	1	مرتفع
8	وظيفتي مثيرة للشغف والإنجاز.	3.93	0.77	5	مرتفع
9	أخصص وقتاً إضافياً لمشاريع العمل التي أؤمن بها.	4.02	0.78	3	مرتفع
10	أنا أندمج في عملي.	3.98	0.74	4	مرتفع
11	أدفع نفسي لتجاوز التوقعات في كل مشروع أعمل به.	4.14	0.66	2	مرتفع
	البُعد ككل	4.04	0.63	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن التفاني ككل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.04) والانحراف المعياري (0.63)، ويتضمن هذا المحور (5) عبارات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (7) "أشعر بالتحفيز والإيجابية عندما أواجه تحديات جديدة في العمل" بمتوسط حسابي (4.17). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (11) "أدفع نفسي لتجاوز التوقعات في كل مشروع أعمل به" بمتوسط حسابي (4.14). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (8) "وظيفتي مثيرة للشغف والإنجاز" بمتوسط حسابي (3.93). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من التفاني في العمل لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل، والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة وفقاً للخطة الزمنية المحددة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة موندو وآخرين (Maundu et.al., 2020) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من التفاني في العمل لدى أفراد عينة الدراسة.

البُعد الثالث: الاستغراق/ الانغماس:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق/ الانغماس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
12	أحياناً أجد نفسي أعمل حتى بعد ساعات الدوام الرسمي.	3.74	0.91	4	مرتفع
13	أجد نفسي مغموراً في تفاصيل العمل الذي أقوم به دون الشعور بمرور الوقت.	3.71	0.94	5	مرتفع
14	عملي يلهمني المزيد من الإبداع.	3.90	0.83	2	مرتفع
15	يدفعني العمل إلى تحقيق مهام أكثر.	3.97	0.75	1	مرتفع
16	أخدم مصلحة العمل على حساب نفسي.	3.88	0.82	3	مرتفع
	البُعد ككل	3.83	0.70	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن الاستغراق/ الانغماس ككل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.83) والانحراف المعياري (0.70)، ويتضمن هذا المحور (5) عبارات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (15) "يدفعني العمل إلى تحقيق مهام أكثر" بمتوسط حسابي (3.97). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (14) "عملي يلهمني المزيد من الإبداع" بمتوسط حسابي (3.90). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (13) "أجد نفسي مغموراً في تفاصيل العمل الذي أقوم به دون الشعور بمرور الوقت" بمتوسط حسابي (3.71). وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع من الاستغراق/ الانغماس في العمل لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل من جهة ونجاح سير العمل من جهة أخرى. وأشار عيسى (2020) إلى أن الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، ويميل إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميزاً، ويهتم بعمله وإنجازاته المؤسسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة موندو وآخرين (Maundu et al., 2020) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من الاستغراق في العمل لدى أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: ما تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال وبغرض الحصول على نموذج يوضح تأثير متغير الدراسة المستقل (القيادة الأخلاقية) بأبعاده المختلفة في متغير الدراسة التابع (الاندماج الوظيفي) للعاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان، قام الباحثون باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			نموذج الانحدار	
	معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T
الاندماج الوظيفي	0.384	0.100	3	3.118	0.033	الثابت	3.815
						الخصائص الشخصية	.642
						السلوكيات الإدارية	-899
						العلاقات الإنسانية	2.105
			المجموع	57			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين ما يلي:

أوضحت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.384)، مما يشير إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات، كما يتضح من خلال جدول تحليل التباين أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.033)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)؛ وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي على الأقل لأحد المتغيرات المستقلة من أبعاد القيادة الأخلاقية في المتغير التابع "الاندماج الوظيفي".

ويشير النموذج النهائي للانحدار إلى أن الاندماج الوظيفي، باعتباره المتغير التابع، يتأثر بشكل جوهري وذو دلالة إحصائية بالعلاقات الإنسانية، حيث أظهرت النتائج أن القيم الاحتمالية لهذا البعد كانت (0.040)، وهي قيمة أقل من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للعلاقات الإنسانية في الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان.

بينما أظهرت النتائج أن القيم الاحتمالية لبعدي الخصائص الشخصية والسلوكيات الإدارية كانت على الترتيب (0.524، 0.373)، وهي قيم أكبر من مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لكل من الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية في الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء في سلطنة عُمان.

كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.100)؛ مما يعني أن 10% من التغير في الاندماج الوظيفي يُعزى إلى تأثير العلاقات الإنسانية، في حين أن 90% من التغير يعود إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج تؤثر على المتغير التابع "الاندماج الوظيفي".

معادلة التأثير:

$$\text{الاندماج الوظيفي} = 0.452 + 2.361 (\text{العلاقات الإنسانية})$$

- عندما يزداد بُعد العلاقات الإنسانية بمقدار وحدة واحدة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة المتغير التابع وهو الاندماج الوظيفي بمقدار (0.452)، مع ثبات باقي المتغيرات الأخرى، وهذا يعني أن تأثير العلاقات الإنسانية على الاندماج الوظيفي يُقدر بـ (0.452).
- نلاحظ أنه قد أظهرت النتائج تأثيراً ملحوظاً لبُعد العلاقات الإنسانية على الاندماج الوظيفي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام قيادة المعهد العالي للقضاء بالعلاقات الإنسانية وكيف يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على البيئة العامة للعمل وعلى إنتاجية المؤسسة وتحقيق الاندماج الوظيفي بشكل مباشر، أما بالنسبة للبعدين (الخصائص الشخصية والسلوكيات الإدارية) يلاحظ أنه لا يكون لهما الأثر المباشر المتوقع على درجة الاندماج الوظيفي كما هو الحال بالنسبة للعلاقات الإنسانية وربما يعود ذلك إلى عوامل أخرى غير مشمولة في أداة الدراسة تؤثر على المتغير التابع وهو الاندماج الوظيفي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغباري وآل مرعي (2024).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحثون بما يلي:

- تدريب القادة على مهارات الاتصال الفعال وبناء العلاقات من خلال ورش عمل تركز على الذكاء العاطفي والتعاطف، لتعزيز العلاقات داخل الفرق.
- تطوير برامج تدريبية تركز على كيفية تحويل الخصائص الشخصية القوية إلى تأثيرات ملموسة على العاملين من خلال تعزيز الإدارة الواعية والمسؤولة.
- تحسين طرق التواصل داخل المؤسسة لضمان شعور العاملين بأنهم مطلعون ومشاركون في القرارات التي تؤثر عليهم، مما يزيد الشفافية ويقلل من التأثيرات السلبية المحتملة من السلوكيات الإدارية.
- تطوير إستراتيجيات تستهدف تعزيز الاندماج الوظيفي بشكل مستمر، بما في ذلك تقديم فرص التطوير الوظيفي والتعليم المستمر وتحسين ظروف العمل، لتحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

المقترحات:

من خلال نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحثون إجراء دراسات وبحوث حول:

- تأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان
- دور القيادة الأخلاقية في تحفيز الابتكار والإبداع داخل القطاع القضائي والقانوني
- العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وفعالية إدارة الصراع في المؤسسات

مراجع الدراسة:

- البرجاوي، مولاي (2016). البحث التربوي: قضايا منهجية وإشكاليات بحثية. الوعي الإسلامي، 53(615)، 40-74.
- بن حبيب، عبد الرازق (2000). اقتصاد وتيسير المؤسسة. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- بيتر، نورث هاوس (2006). القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح المعيوف، مراجعة محمد البرعي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الجبور، مشعل. (2023). أثر القيادة التحولية في الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن: المناخ التنظيمي متغير وسيط. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- الجيلاني، عجة (2005). الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، ط2. الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- الحاج، بشير؛ شريان، أمين. (2022). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، (59)، 195 – 231.
- الراسبي، طلال؛ الفارسي، عبد الله؛ الحضرمي، أحمد. (2025). مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مصر، (44)، 599 – 638.
- الرواس، أمينة. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، (1)89، 42 – 63.
- الزهرانية، نسرين. (2020). درجة توافر أبعاد الارتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات: دراسة ميدانية. العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 28 (1)، 127-153.
- سلطان، محمد مشعل والطائي، عادل محمد (2020). تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحدباء الجامعة، مجلة تنمية الراقدين، العراق، 39(128)، 1-38.
- الطروانة، تحسين (2010). الأخلاق والقيادة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحلبية، بنان (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28 (2)، 327-363.
- عبد العزيز، صفوت حسن والعنزي، تهاني صالح (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل البحث العلمي، الجزائر، (44)، 49-74.
- عبد الله، مجدي أحمد محمد (2003). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عرفان، أسماء. (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، مصر، 31 (110)، 111-164.

- العريمي، وليد؛ الشعيلي، سعود؛ الريامي، محمد؛ إبراهيم، حسام الدين. (2024). مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. *مجلة صحيفة التربية رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، مصر*، 76(5)، 295 - 336.
- عزيز الرحمن، ريان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف، دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8، (7)، 99-120.
- 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*، 3(5)، 1794-1733.
- العلي، تهاني إبراهيم (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية، الكويت*، 2(5)، 330-356.
- عيسى، فتحي محمد (2020). *العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية*. عمان: دار الزهراء.
- الغباري، سالم؛ آل مرعي، محمد. (2024). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (40)، 301 – 344.
- الكبير. أحمد عبد الله (2016). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المجالي، رانيا. (2023). أثر الاندماج الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان العربية، الأردن*، 8(1)، 295 - 336.
- محمد، ابتسام. (2024). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي*، (58)، 427 – 540.
- المعهد العالي للقضاء. (2024). معلومات عن المعهد، https://hji.edu.om/?page_id=1012، الاسترجاع 2025/2/22.
- المعولية، منى (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان*.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2021). بناء ثقافة التطوير الفائق من خلال إستراتيجية اندماج الموظفين، *مجلة صدى الموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة*، عدد شهر أكتوبر، 1-32.
- الوادي، محمود حسين (2013). *التمكين الإداري بالعصر الحديث*. عمان: دار الحامد.
- Almamari, M.K.; Muslim, N.A.; Khudari, M. (2025). Mediating Role of Top Management Support Between Intrinsic Motivation Factors Towards Employee Engagement in Oman's Private Universities. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 2053 – 2064.
- Ayan, G.; Baykal, Ü. (2023). Ethical Leadership in Nursing Management. *The Journal of Educational Research*, 20(3), 292-296.

- Fuller, L. (2021) Foundational Leadership Theory: An Ethical Leadership Approach to Developing Positive Employee Work Engagement. *Open Journal of Business and Management*, 9, 2136-2151.
- Gankhuyag, G., Zanabazar, A., Baljinnyam, E., & Dondog, J. (2025). How Employees' Engagement Mediates Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance: Case of Private Universities in Mongolia. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 12(2), 38-50.
- Gülbahar, B.; Gultekin, G.S.; Gun, M. (2022). Examining the Relationships Among Teachers' Work Engagement, Teamwork Attitudes, and Efficacy for Classroom Diversity. *journal of humanity and society*, 12(4), 155-182.
- Harvard University. (2025). *What is Ethical Leadership and Why is it Important?*, <https://professional.dce.harvard.edu/blog/what-is-ethical-leadership-and-why-is-it-important>. Retrieval 20/2/2025
- Ismail, F.; Abdullahi, M. S.; Arnaut, M.; Bano, Y.; Hadi, N. M. H.; Gwadabe, Z. L. (2024). The Effect of Organizational Culture on Employee Engagement in Higher Education Institutions: The Mediating Role of Job Characteristics. *Zhongguo Kuangye Daxue Xuebao*, 29(3), 141-152.
- Kaduma, K.D. (2024). Compliance toward ethical leadership among school principals: A synthesis of qualitative research-based evidences. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 16(1), 6-15.
- London Premier Centre. (2025). *moral Leadership: A Cornerstone of Successful Business*. <https://translate.google.com.eg>, Retrieval 19/2/2025.
- Mansouri, F. (2025). Steering the Future: Ethical Leadership Challenges in Digital Education. *European International Journal of Philological Sciences*, 5(1), 1-4.
- Maundu, M.; Namusonge, G.S.; Simiyu, A.N. (2020). Effect transactional leadership style on employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 12(721450), 1-12.
- Murangi, A.; Bailey, L. (2022). Employee engagement of special needs teachers in Windhoek, Namibia: The moderating role of job crafting. *Journal of Industrial Psychology*, (10), 1 – 11.
- Nassani, A. A.; Khateeb, L. O. (2025). The Antecedents and Consequences of Ethical Leadership in Saudi Arabia Labor Market. *Arab Journal of Administration*, 45(6), 1–12.
- O'Day, J. M. (2020). Employee Engagement Factors in A Higher Education Institution. *Thesis Submitted to the Graduate Faculty of the North Dakota State University of Agriculture and Applied Science*.USA.

- Resick, J. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American and European, *Journal of Business Ethics*, 101 (3), 435-457.
- Schaufeli, W.B.; Salanova, M.; Roma, V. G.; Bakker, A.B. (2002), The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, (3), 2002, 71-92.
- Sham, L. M., & Shoaf, V., (2008). Ethical leadership for the professional: Fostering a moral community, *journal of Business Ethics*, 78, 39- 46.
- Sutherland, A. (2010). An examination of ethical leadership and organizational commitment, *DATA 71/03*, Proquest, UMI Dissertations.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling. Wiley Series in Probability and Statistics*, 3rd Edition.
- Trevino, L.K., Brown, M.E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths, *Academy of Management Executive*, 18 (2), 69-83.
- Westover, J. H. (2025) *The Influence of Ethical Leadership on Employee Engagement: Analyzing the Role of Work-Life Balance as a Mediating Variable*. <https://www.innovativehumancapital.com/article/the-influence-of-ethical-leadership-on-employee-engagement-analyzing-the-role-of-work-life-balance>, Retrieval 19/2/2025.
- Xie, L.; Li, G.; Bian, X. (2024). The effects of ethical leadership, help seeking and happiness on innovation: an examination in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1169-1184.
- Yang, X.; Chang, Y.C. (2025). The Impact of Ethical Leadership in Higher Education on Teacher Voice Behavior. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 32(2), 1-23.
- Yulk, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.