



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

مشاركة الرؤية المؤسسية للقيادات المدرسية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين في مدينة بريدة، السعودية، من وجهة نظرهم.

إعداد

د. محمد عبد الرحمن فهد الرميح

أستاذ القيادة والإدارة المشارك، قسم القيادة

التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم

تاريخ استلام البحث : ٢٠ أغسطس ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٦ أكتوبر ٢٠٢٥ م

المستخلص:

هدف هذا البحث للكشف عن مدى وجود علاقة بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ومستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين. ولتحقيق ذلك، تم أولاً استكشاف درجة مشاركة الرؤية المؤسسية في ثلاث مدارس ثانوية تابعة للإدارة العامة للتعليم ببريدة، القصيم، من وجهة نظر المعلمين، ثم استكشاف درجة الاندماج الوظيفي لديهم. وتم استخدام المنهج الوصفي الكمي الارتباطي، والاستبانة المنظمة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (٥٩) معلماً والذين يمثلون المجتمع المبحوث البالغ حوالي (١٤٧) في المدارس الثلاث. وكشفت نتائج البحث أن مشاركة الرؤية المدرسية من قبل القيادات المدرسية كانت بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين بدرجة عالية. وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ومستوى الاندماج الوظيفي للعاملين؛ حيث كلما ارتفع مستوى مشاركة الرؤية المؤسسية ساهم ذلك إيجابياً بتعزيز الاندماج الوظيفي للعاملين. كما كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المدرسة).

الكلمات المفتاحية: الرؤية المؤسسية، الاندماج الوظيفي، السلوك التنظيمي، القيادة التربوية.

Sharing the institutional vision by school leaders in Buraidah City "KSA" and its relationship to teachers' job engagement from their perspective.

Dr. Mohammad A Alromaih

Associate Professor of Leadership and Management, Department of Educational Leadership, College of Education, Qassim University.

Abstract

This research aimed to examine the existence of any relationship between the sharing of institutional vision by school leaders and the level of teachers' job engagement. To achieve this aim, this research firstly identified the degree of sharing the institutional vision in three secondary schools under the supervision of the General Administration of Education in Buraidah, Qassim, from the teachers' perspective. Then, the study examined the degree of the job engagement among them. The quantitative descriptive analytical approach has been used as the research methodology. The structured questionnaire has been employed as the research instrument. The sample of the research was (59) teachers, representing the research population of about (147) teachers.

The results of the research concluded that the sharing of the school vision by school leaders was "moderate", while teachers' job engagement was high. In addition, the results of the research revealed a positive relationship between the sharing of the institutional vision and the level of teachers' job engagement. Furthermore, it has been found that there was a statistically significant difference between teachers' responses about the sharing of the institutional vision and the level of teachers' job engagement depending on the "school" variable.

Keywords: institutional vision, job engagement, organizational behavior, educational leadership.

المقدمة :

تعد الرؤية المؤسسية واحدة من أهم الاستراتيجيات القيادية التي تساهم في تطوير المؤسسات وتحفيز الموظفين، بل وتعد بوصلة اتجاه لكافة الأعضاء لتنسيق كافة الجهود والأنشطة للوصول إلى الأهداف المنشود. وقد تناولت الأدبيات وبشكل عميق تعريفات هذه الرؤية، وأهميتها وكذلك تأثيرها على البيئات التنظيمية للمؤسسات وخصوصاً في السياقات الإدارية التعليمية.

ففي التعريف، تعددت المفاهيم التي ناقشتها الأدبيات حول ماهية الرؤية المؤسسية وما أبرز ملامحها. وفي هذا الخصوص، فقد عرفها دالي (Daly, 2003) بأنها القدرة على رؤية الصورة الكاملة والنظر في القيم الشخصية وأهداف الحياة، ومعرفة شكل الهدف النهائي ورسم الطريق إليه. وبعبارة أخرى، تم تعريفها وبشكل موجز بأنها تلك التي تحدد الهدف المثالي المرغوب والذي يقوم على قيم مشتركة ويسعى الفريق لتحقيقه رغم صعوبته (Rowold, & Laukamp, 2009). ووفقاً لمارشال (Marshall, 2008) فالرؤية هي ببساطة تُحرّك التغيير وتُحدد المستقبل. أما إيبارا وإبديريو (Ibarra & Obodaru, 2009) فذكروا أن الرؤية تتضمن القدرة على إدراك الحاجة للتغيير وتوليد الأفكار لاستراتيجيات جديدة، وتوصيل هذه الاستراتيجيات بطريقة ملهمة ومفهومة نحو تحقيق الهدف. وبالتالي، فيمكن القول بأن الرؤية المؤسسية هي تلك الصورة المستقبلية الطموحة للمؤسسة والتي تحييب على السؤال المهم وهو "ماذا نريد أن نصل إليه؟" أو بعبارة أخرى: "ماهي الصورة التي نرغب أن نكون عليها في المستقبل؟" فهي ببساطة تدفع العاملين والمستفيدين وكل من له علاقة إلى الايمان بأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، وأيضاً توحد الجهود للوصول للهدف المطلوب، وبعبارة أخرى تعد البوصلة التي تنظم الجهود مهما كانت سواء صغیرها أو كبيرها إلى الجهة المستقبلية المنشودة. وللتفريق بينها وبين "الرسالة" والتي دائماً ما تكون مقرونة بها في الأدبيات القيادية والتي قد تؤدي للالتباس بين هاذين المفهومين، إلا أنه يمكن التفريق بينهما عبر السؤال الذي يجيب عليه كل منهما، فالرؤية تحييب على السؤال: إلى أين نذهب؟ فهي تركز على المستقبل المنشود أو الغاية النهائية، بينما الرسالة تحييب على السؤال: ماذا نفعل الآن؟ أو الوسيلة التي نحقق فيها الغاية المنشودة.

وفي الأهمية، فقد تم اعتبارها واحدة من أهم الممارسات القيادية التي يجب على القادة العمل عليها والحرص على نشرها (Kouzes & Posner 2007). وقد وجد آرтли (Artley, 2008) أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين إلهام الرؤية عبر القيادات والالتزام التنظيمي

للعاملين، وأنها لها دوراً فاعلاً في رفع الالتزام بتحقيق الأهداف للمنظمات. ويرى غوموسلو وإيسليف (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) أن أحد المهمات الضرورية للقادة هي نقل الرؤية المستقبلية المحفزة للعاملين من أجل تحقيق الأهداف وتحفيزهم فكرياً من خلال توسيع اهتماماتهم وتشجيعهم على الابتكار وصنع بيئة وثقافة تحفز على السلوكيات الإيجابية لصالح المنظمة. وقد عدد أوكاباناشي (Okpanachi, 2000) عدة أفعال أو سلوكيات قيادية رئيسية وكان من أبرزها وجود الرؤية التي تساهم وبشكل فعال وإيجابي في توجيه وإدماج الفريق نحو الأهداف المطلوبة. وأيضاً تسهم، وخصوصاً في أوقات الأزمات، في تقبل التوجيهات القيادية وتحسين السلوكيات، بل وتساعد في تبني هذه الرؤية من قبل العاملين واعتبارها هي رؤاهم الشخصية مما يسهل ويحقق الإنجازات المطلوبة (Gordijn & Stapel, 2006). ومن هنا، يمكن القول أن استلهم الفريق للرؤية المؤسسية وتبنيهم لها يصنع مؤسسة ناجحة ومبدعة، وقادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك مواجهة التحديات والصعوبات في مسيرتها نحو أهدافها.

وفي السياق التعليمي، فقد تم التأكيد على أهمية الرؤية ودور القيادات المدرسية في تفعيلها وأثرها الهام على المعلمين وخصوصاً في بداية مشوارهم العملي أو بداية التحاقهم بالمؤسسة التعليمية نفسها. فقد أشارت الدراسات إلى أهمية الدعم القيادي عبر تحديد المسار والرؤية والإرشاد للمعلمين من أجل خلق مناخ مدرسي صحي وثقافة مدرسية تعاونية (Bickmore & Bickmore, 2010). وكانت أكثر التحديات التي تواجه المعلمين وفقاً لأحد الدراسات تلك التي تتعلق بغياب الثقافة المدرسية التعاونية والرؤية الواضحة وأنظمة التوجيه والدعم الفعالة (Ulvik et al., 2009). وأشارت دراسة أخرى بأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مناخ المدرسة وقيادة المدير ورؤيته وبين بقاء المعلمين فيها، فالمدارس التي تحتفظ بالمعلمين لأطول مدة كانت تتميز بوجود قادة ملهمين ومحفزين وداعمين للمعلمين (Wynn et al., 2007).

وبالتالي، فيمكن القول بأن الرؤية المؤسسية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الاندماج الوظيفي للمعلمين، والذي يقصد به ذلك السلوك الإيجابي والمستوى العالي من الطاقة والنشاط والتفكير أثناء القيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، والرغبة العالية في تطوير الجهود لصالح المدرسة ومواجهة التحديات بكل عزيمة وإصرار (Faskhodi & Siyyari, 2018)، وكذلك الحرص الشديد على البقاء في بيئة العمل والاستمرار فيها وتحقيق الرضى الوظيفي والسلوكيات الإيجابية وتقديم المبادرات الشخصية والقيام بالأدوار والمهام الإضافية (Gulbahar, 2017).

وعلى مستوى عمليات التعليم والتعلم، فالاندماج الوظيفي يُسهم بشكل إيجابي وفعال في عمليات التعليم والتعلم من خلال تعزيز مشاركة الطلبة في عمليات التعلم من قبل المعلمين، وتوفير مناخاً مدرسياً فعالاً يُسهم في تعزيز الأنشطة اللاصفية والابتكار الطلابي. ويأتي هذا الاندماج للمعلمين في البيئة التعليمية بعدة مستويات، الأول الاندماج مع المدرسة كمجتمع بحيث تصبح حياته الشخصية مرتبطة بحياته العملية. والثاني الاندماج مع أهداف المدرسة الأكاديمية بحيث يندمج المعلم مع تحقيق الأهداف الأكاديمية عبر الالتزام بتقديم الأفضل والأحدث والأشمل للوصول لهذه الأهداف الأكاديمية. والثالث الاندماج مع الطلبة وذلك عبر الاهتمام بهم وحياتهم الشخصية وظروفهم والحرص على تنمية قدراتهم ورفع مستوى الوعي والإدراك لديهم. والرابع الاندماج الانضباطي الذي يعزز عمليات الاندماج السابقة حيث يصبح المعلم منضبطاً ذاتياً وعملياً (Sasmoko et al., 2018). وبالتالي، فهذه المستويات من الاندماج، وإن كان لا يلزم وجودها كاملة، إلا أن تحقيق أقصى مستوى منها يخلق بيئة إدارية منتجة ويصنع مجتمعاً وظيفياً تسوده الإيجابية والإنجاز. ولاندماج الوظيفي عدة أبعاد كما ذكرها شوفلي وآخرون (Schaufeli et al., 2002) وذلك عبر تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية له، وهي "الحماس" والذي يقصد به الحيوية والنشاط في بيئات العمل، و"التفاني" والذي يقصد به الحرص على الدور الوظيفي، و"الاستغراق" والذي يقصد به الانغماس والانهماك والدخول بعمق في بيئة العمل. وبالمجمل، فهذه المحاور الثلاثة تعكس الحالة المثالية المنشودة للموظف في البيئات الإدارية في سعيها لتحقيق أقصى الإنجازات وتحسين الإنتاجية، والذي يمكن اعتباره مطلباً تسعى القيادات للوصول إليه وتحرص على توفير العوامل التي تساعد على تحقيقه لدى العاملين.

ورغم تعددت العوامل التي تساهم في تعزيز هذا الاندماج والحصول على مستويات عالية منه في بيئات العمل، سواء عبر دعم الزملاء أو التنمية المهنية أو التمكين والاستقلالية أو التغذية الراجعة، إلا أن النمط القيادي والرؤية المؤسسية للقيادة المدرسية تعد حجر الزاوية في تحقيق هذا الاندماج. فقد أشار جاكسون (Jackson, 2018) وكلفوس وآخرون (Kulophas, 2015) بأن النمط القيادي للقائد التعليمي وممارسته المهنية عبر رسم الرؤية المؤسسية ومشاركتها وتوفير المناخ التعليمي الإيجابي والثقافة التشاركية والتعاونية والدعم والتنمية والتمكين تساهم بشكل فعال في زيادة إنتاجية العاملين وتطوير الأداء وتحسين البيئة الوظيفية. وبالتالي، فيمكن القول بأن النمط القيادي ومشاركة الرؤية المؤسسية يعد أمراً حاسماً في تحسين الاندماج الوظيفي للعاملين وتحفيزهم ورفع الإنتاجية لديهم عبر إلهامهم بالرؤية والغاية المطلوب الوصول

إليها، والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مما يمكنهم من الاندماج مع هذه الرؤية والعمل والتعاون لإنجازها وتجاوز الصعوبات التي قد تواجههم في مسيرتهم لتحقيقها. وبالرغم من ذلك، فالبحوث والدراسات العلمية حول الرؤية المؤسسية وخصوصاً في السياق التعليمي ومدى تأثيرها على عمليات التعليم والتعلم لا تزال محدودة بشكل كبير (Duberstein, 2021). وفي هذا السياق كشفت دراسة ستيملر وآخرون (Stemler et.al, 2011) عن علاقة إيجابية طفيفة بين الرؤية المدرسية والتحصيل الطلابي. وفي ماساتشوستس، أمريكا، كشفت دراسة كوستيجيان (Kustigian, 2013) والتي كانت بذات المقياس من ستيملر وآخرون وتوصلت لنتائج مشابهة. وفي تكساس، أمريكا، كذلك أجرى بيرفيتو (Perfetto, 2010) دراسة مماثلة وتوصلت لنتائج متقاربة. وفي الجانب الآخر، فالدراسات والبحوث العلمية أكثر محدودة فيما يتعلق بعلاقة مشاركة الرؤية المؤسسية بالاندماج الوظيفي للمعلمين حيث لم يتم رصد أي دراسة حول ذلك وفقاً للعمليات البحثية التي تم إجراؤها في إعداد هذا البحث. ومن هنا يمكن القول بأنه رغم أن الدراسات والبحوث العلمية تناولت الرؤية المؤسسية من عدة زوايا نظراً لأهميتها في سلوكيات المنظمات وتحسين البيئات الوظيفية، وخصوصاً في البيئات التعليمية، وفي الجانب الآخر ناقشت أهمية الاندماج الوظيفي للعاملين وما يحققه من مميزات وأهميته في بيئات العمل (Collins & Porras, 2008). لكن يمكن القول بأنه لم يتم تسليط الضوء بالشكل الوافر على ربط الرؤية المؤسسية بالاندماج الوظيفي للعاملين، وخصوصاً في البيئات التعليمية. وبالتالي ربما لا تزال هذه النقطة فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية لسدها عبر بحث الارتباط بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ومستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين.

مشكلة البحث:

وتأسيساً على ما سبق، فمشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات تُعدّ واحدة من مفاتيح النجاح القيادي لما لها من تأثير إيجابي على صحة المؤسسات التنظيمية وتطويرها وتوحيد جهودها وتحسين بيئات العمل فيها، وأنه في حال ضعفها أو عدم وجودها قد يتسبب ذلك بضيايع بوصلة هذه المؤسسات ويهدد وحدتها ويضعف إنتاجيتها، فهي المحركة لكافة الأنشطة والفعاليات والجهود نحو الأهداف المطلوبة، وبالتالي فبناءها بدقة أولاً، ثم مشاركتها بفعالية ثانياً، قد يُسهم بشكل إيجابي في تحسين بيئة المؤسسة وفي رفع إنتاجية العاملين. وفي السياق التعليمي، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف مشاركة هذه الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية في المدارس، وأن بعض المدراء يفتقرون إلى القيام بهذا الدور وأن هناك ضعفاً ملحوظاً في

المشاركة بالتخطيط ورسم الأهداف وتوضيح السياسات وبيان التوجهات والتطلعات التي تسعى إليها المدرسة (غنيم، ٢٠٢١؛ القرنى، ٢٠١٧)

ومن جهة أخرى، أكدت الدراسات على أهمية الاندماج الوظيفي للعاملين وأن له دوراً إيجابياً في تحسين الإنتاجية وتطوير السلوكيات الوظيفية، ويزيد من الاستقرار والرضى والسعادة المهنية، وخصوصاً في البيئات التعليمية حيث يُسهم في بناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء المدرسة والطلبة وأولياء الأمور، ويزيد من التعاون فيما بينهم، وكذلك يعزز من المشاركة بفعالية في عمليات التعليم والتعلم والأنشطة سواء الصفية أو اللاصفية أو حل مشكلات الطلبة. كما يسهم الاندماج الوظيفي في التقليل من دوران الموظفين ويرفع من الكفاءة الذاتية والالتزام لديهم (Iyer, 2016؛ Saraswati & Lie, 2021؛ Gulbahar et al., 2022).

ورغم أن الكثير من الدراسات تناولت أهمية الاندماج الوظيفي ودوره الإيجابي في المؤسسات التنظيمية، وحاولت تقصي أبرز المحققات له، إلا أنه يمكن القول بأن مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات لم يحظى بالكثير من تسليط الضوء وخصوصاً في البيئات التربوية المحلية والبحث عن دوره في تعزيز عمليات الاندماج الوظيفي وتحسين بيئات العمل. وبالتالي، فهذا البحث يسعى للكشف عن الدور الإيجابي المحتمل لمشاركة الرؤية المؤسسية في تعزيز الاندماج الوظيفي وتحسين بيئات العمل، ويتأكد ذلك مع ما لاحظته الباحثة أثناء زيارته لعددٍ من المدارس أثناء قيادته لعددٍ من عمليات التقويم الخارجي للمدارس وما تمت ملاحظته من تفاوتٍ في تطبيق الرؤية المؤسسية ومشاركتها من قبل القيادات المدرسية من جهة، ومن جهة أخرى تذبذب الاندماج الوظيفي للمعلمين وضعف المعلومات الأساسية حول المدرسة التي يعملون فيها، وكذلك ما لوحظ من ضعف في مشاركتهم في الأدوار المختلفة. ومن هنا يأتي هذا البحث لسد هذه الفجوة البحثية عبر النظر في العلاقة بين مشاركة القيادات المدرسية للرؤية المؤسسية والاندماج الوظيفي للمعلمين وذلك عبر الإجابة على سؤال البحث الرئيس فيما يلي.

أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية في مدينة بريدة

والاندماج الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية في مدينة بريدة من وجهة

نظر المعلمين؟

٢. ما درجة الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدينة بريدة من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المدرسة؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة الاندماج الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير المدرسة؟
٥. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة مشاركة القيادات المدرسية للرؤية المؤسسية ودرجة الاندماج الوظيفي للمعلمين؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس محل البحث، والكشف كذلك عن درجة الاندماج الوظيفي لديهم. كما يهدف للكشف عن وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ودرجة الاندماج الوظيفي للمعلمين. كما يهدف أيضاً للبحث عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة الرؤية المؤسسية أو الاندماج تعزى لمتغير المدرسة.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

يكتسب البحث الحالي أهميته النظرية من طبيعة موضوعه الذي يحاول استكشاف وفحص العلاقة ما بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية والاندماج الوظيفي للمعلمين، حيث يعد من المواضيع التي لها اهتمام متزايد في أوساط الأدبيات القيادية وصناع السياسات التعليمية، وذلك أن رفع مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين يعد هدفاً منشوداً في المؤسسات وخصوصاً التعليمية منها والتي يُتوقع أن تُسهم مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات في تعزيز ذلك. ومن هنا، فمن المؤمل أن يُسهم هذا البحث في توفير أدبيات نظرية تعزز ما تناولته الدراسات السابقة في هذا الموضوع وأيضاً تفتح آفاقاً لدراساتٍ لاحقة تدعم هذه النظريات والسلوكيات القيادية.

الأهمية التطبيقية:

تتضح الأهمية التطبيقية لهذا البحث في النتائج التي سيسفر عنها من خلال التعرف على دور مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية في تعزيز الاندماج الوظيفي

للعاملين، حيث من المؤمل أن تفيد هذه النتائج القيادات في تحسين الممارسات والأساليب القيادية التي ترفع من مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين لديهم، وتسهم في تحسين البيئات الوظيفية وتطوير الإنتاجية والمساهمة بشكل فاعل في تحسين المخرجات التعليمية، وتقليل الدوران الوظيفي وغيرها من المكتسبات. كما قد تُسهم في توفير بيانات من واقع الميدان لصناع القرار والمسؤولين سواءً على المستوى المحلي أو العالمي تدعم تحسين البيئات الإدارية وتطويرها وإدراجها ضمن خطط التدريب والتطوير للقيادات التعليمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تناول مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية والتي تتضمن أهم الأهداف المطلوبة وآليات تحقيقها والخدمات والأنظمة والقيم والمبادئ والتطلعات والالتزامات الأخلاقية المطلوب الإيفاء بها. وكذلك اقتصر البحث على تناول الاندماج الوظيفي للمعلمين والذي تضمن الاعتزاز والتقدير والحيوية والرغبة بالبقاء والتفاني بالعطاء والاستعداد للتحدي. كما اقتصر أيضاً على بحث العلاقة بينهما. وتم تطبيق هذا البحث على ثلاث مدارس ثانوية في مدينة بريدة، القصيم، السعودية.

الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على معلمي المدارس الثلاث، التابعة للإدارة العامة للتعليم بالقصيم، بريدة والذي يبلغ عددهم (٥٩) معلماً ممثلاً لمجتمع يبلغ (١٤٧).

الحدود الزمنية: طُبّق هذا البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٥ م.

الحدود المكانية: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، بريدة.

مصطلحات البحث:

تم إيراد عدد من المصطلحات في هذا البحث ويمكن تعريفها كما يلي:

الرؤية المؤسسية Institutional Vision:

ورد تعريف "الرؤية" لغوياً في القاموس المحيط بأنها النظر بالعين والقلب (الفيروز آبادي، ٢٠٠٧)، وتم تعريفها مركبةً وبشكل اصطلاحى بأنها البيان الذي يوضح الوجهة المستقبلية المطلوبة للمنظمة والتي تمكن القادة من جعلها بوصلة لكافة الأنشطة والأعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة، أو بعبارة أخرى هي الصورة المستقبلية الجذابة للمنظمة بكل واقعية وقابلية للتحقيق (Gulati et al., 2016; Kirkpatrick, 2017).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الممارسات التي يقوم بها قائد المدرسة والتي تتضمن تفاصيل الوجهة المستقبلية للمنظمة وتوضيحاً للأهداف المطلوبة وآليات تحقيقها بشكل مختصر وبعيد المدى، ويشارك فيها كافة منسوبي المؤسسة.

الاندماج الوظيفي Job Engagement :

ورد تعريف "الاندماج" لغوياً في القاموس المحيط بأنه الدخول في الشيء والاستحكام فيه (الفيروز آبادي، ٢٠٠٧)، وتم تعريفه مركباً وبشكل اصطلاحي بأنه ذلك الشعور بالحماس والنشاط والحيوية في العمل، والرغبة بالذهاب إليه والسعادة والسرور فيه، والافتخار بما يتم تحقيقه، والتواصل بشكل فعال مع الآخرين، والاستعداد للعمل فترات زمنية طويلة والانغماس بالأنشطة المتعلقة بالعمل (Willmer, Jacobson& Lindberg , 2019).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه ذلك الشعور الذي يكتنف المعلم حول علاقته مع مدرسته والتي يشعر فيها بالحماس والنشاط والرغبة بالعطاء وكذلك الرغبة بالبقاء بالمدرسة وعدم الانتقال، والافتخار بها وتقديم أفضل ما لديه والمشاركة بالأنشطة والتفاعل معها.

الدراسات السابقة:

بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة يُلاحظ اهتمامها بموضوع الرؤية المؤسسية وأهميتها في بناء المؤسسات وتعزيز الإنتاجية وتطوير البيئة الوظيفية، وكذلك اهتمامها بالاندماج الوظيفي للعاملين. وقد تعددت هذه الدراسات سواء في هدفها أو الأسئلة البحثية أو الموقف البحثي. وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة ما يتناسب مع الدراسة الحالية مما ورد في الأدبيات:

دراسة مينون (Menon, 2012) والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات

التي تواجه المعلمون المبتدئون في قبرص، ومدى تقديم مديري المدارس التوجيه والدعم الكافي لهم. واستخدمت الدراسة المنهجي النوعي والمقابلة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) معلماً في قبرص، ممن التحقوا مؤخراً بالتدريس (خلال ١-٥ سنوات) في المدارس الابتدائية الحكومية. وكشفت نتائج الدراسة أن المعلمين المبتدئين واجهوا العديد من المشكلات في مكان العمل، بما في ذلك القضايا التنظيمية والإدارية، بالإضافة إلى صعوبات في التعامل مع مجموعات الطلاب. وذكر العديد من المشاركين أنهم لم يتلقوا الدعم الكافي من مديريهم. وكعلاج لهذه التحديات، قدم المشاركون عدة مقترحات حول سبل التغلب على هذه المشكلات مثل بذل المزيد من الدعم من جانب مديري المدارس من خلال تحسين التواصل وتكثيفه، والانفتاح في المناخ التنظيمي. كما أوصوا بإدخال برامج تعريفية شاملة وممارسات إرشادية فعالة.

دراسة القرني (٢٠١٧) والتي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين في الثانويات الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ووظفت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٦) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ممن تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة بدرجة (عالية)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) بين مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. ولم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة العبد اللطيف والقرني (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة كما يدركه المعلمون، وكذلك التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. واستخدمت المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٣٤٦). وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة إجمالاً جاء بدرجة (متوسطة)، كما جاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين إجمالاً بدرجة (عالية). وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل تمتاز بالعدالة التنظيمية، وكذلك تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة.

دراسة شيخ وآخرون (Sheikh et al., 2019) والتي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الملهمة على الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (٢٧١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعات مختلفة في باكستان. وكشفت الدراسة عن علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والاندماج الوظيفي وأن لها دوراً مهماً في تقليل الاحتراق الوظيفي والاستقرار

النفسي والاندماج الوظيفي في المؤسسات، وأن القائد الملهم يحقق ذلك عبر وجود رؤية، والقدرة على توصيلها والإيمان والأمل في المرؤوسين، مع بذل الاهتمام والرعاية بهم.

دراسة الظوليمي (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على جودة البيئة المدرسية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس محافظة أضم، مكة المكرمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بالمراحل التعليمية الثلاث في محافظة أضم بمنطقة مكة المكرمة، وعددهم (٨٣٥) معلما ومثلهم عينة من (٣٠٠) معلم. واستخدمت الدراسة الاستبانة المنظمة كأداة لجمع البيانات. وقد كشفت النتائج أن توفر مؤشرات جودة البيئة المدرسية في مدارس تعليم البنين في محافظة أضم من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، وكذلك كشفت أن توفر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس تعليم البنين في محافظة أضم كان بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين درجة توفر مؤشرات جودة البيئة المدرسية وتوفر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس تعليم البنين في محافظة أضم، كما لم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو المرحلة الدراسية أو سنوات الخبرة في التدريس.

دراسة إبراهيم و نوار (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى معرفة واقع الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، مصر. واستخدمت المنهج الوصفي، ووظفت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٧٨) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية جاء عاليا بصورة إجمالية، ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، والتخصص. وبالمقابل كشف عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، والبيئة ولصالح المدارس الحضرية. وأكدت الدراسة أن الضمير والواجب المهني والإحساس بالمسؤولية من أهم العوامل التي تمكن المعلمين من الاندماج الوظيفي في مدارسهم، وأن ضعف الأجور والحوافز والمكافآت من أهم العوامل التي تحول دون تمكنهم من تحقيق الاندماج الوظيفي.

دراسة سوديبجو وريانتيني (Sudibjo & Riantini, ٢٠٢٣) والتي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة بجاكرتا متروبوليتان

في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووظفت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٦) مُعلِّمًا ومُعَلِّمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى شعور المعلمين بالاندماج الوظيفي في المدارس الخاصة بجاكرتا متروبوليتان في إندونيسيا جاء عاليًا بصورة إجمالية، كما جاء عاليًا في جميع الأبعاد وهي: الحماس والتفاني والاستغراق، كما توصلت النتائج إلى وجود عدة عوامل تؤثر على الاندماج الوظيفي للمعلمين؛ أهمها موارد العمل من مباني وتجهيزات مدرسية، والدوافع الشخصية، وطبيعة العمل، والتوافق مع رؤية ورسالة المدرسة، وأهمية العمل للمعلم، والعلاقات الجيدة مع الزملاء، والثقة في العمل، والتمكين الذاتي وفرص التطوير الوظيفي ونمط القيادة الخادمة الذي يهتم بالاستماع إلى المعلمين ودعمهم ومعاملتهم بإنصاف، وتوفير لهم ظروف عمل مواتية ومشجعة على الإبداع والابتكار. ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة العجمي (٢٠٢٣) والتي سعت إلى تحديد آليات تطبيق مدخل للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت، وآليات تحويل ذلك إلى واقع عملي ملموس، وذلك من خلال توضيح دور الإصلاح المتمركز حول المدرسة والتعرف على أهم الملامح الأساسية له، وأهم المتطلبات اللازمة للإدارة المدرسية بدولة الكويت في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت النتائج إلى أن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة يقوم على توجهات تربوية فكرية تجعل هذا المدخل الأكثر مناسبة لمتطلبات إصلاح التعليم في الوقت الراهن باعتباره التطبيق الحقيقي لمبدأ اللامركزية في الإدارة المدرسية، وأن من أهم آليات تفعيل هذا المدخل الإصلاحي المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت تتمثل في بناء رؤيا المدرسة ورسالتها، وتلبية الاحتياجات المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي لتلبية احتياجات الطلاب.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح اهتمام الدراسات العلمية الإدارية بموضوع السلوكيات القيادية وتأثيراتها على العاملين، وأهميتها في بناء المؤسسات وتطويرها، وتحسين البيئة الوظيفية للعاملين. ويمكن ملاحظة تنوع هذه الدراسات سواء في البعد الجغرافي سواء محلياً في بريدة، أو جدة أو مكة، أو عربياً في الكويت أو مصر أو دولياً في إندونيسيا أو باكستان أو قبرص، وهو ما يشير إلى أهمية موضوع الدراسة الذي يتعلق بالسلوكيات القيادية وتأثيراتها على

تحسين بيئة العاملين ورفع انتاجيتهم واندماجهم في العمل. وبفحص هذه الدراسات يمكن ملاحظة اتفاقها واختلافها في تناول هذا الموضوع سواء في الهدف أو المنهجية أو أدوات جمع البيانات أو المجتمع المستهدف.

فمن ناحية الهدف من الدراسة، فغالب هذه الدراسات هدفت إلى معرفة السلوكيات القيادية المؤثرة في تعزيز الاندماج الوظيفي للعاملين، ففي دراسة إبراهيم ونوار (٢٠٢٣) ودراسة سوديجو وريانتيني (٢٠٢٣) ، كان الهدف الكشف عن واقع الاندماج الوظيفي للمعلمين وما أبرز معززاته وخصوصاً من الجانب القيادي، وفي دراسة مينون (٢٠١٢) كان الهدف التعرف على مشكلات المعلمين وخصوصاً المبتدئين منهم ومدى الدعم القيادي الموفر في حل هذه المشكلات، وفي دراسة شيخ وآخرون (٢٠١٩) كان الهدف معرفة تأثير القيادة الملهمة على الاندماج الوظيفي في جامعات الباكستان، وتشابه الهدف في كل من دراسة القرني (٢٠١٧) والعدالتي (٢٠١٨) والظويلمي (٢٠١٩) حيث سعت هذه الدراسات للكشف عن مؤثرات قيادية مختلفة لتعزيز الاندماج الوظيفي مثل العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي وكذلك جودة البيئة المدرسية. ورغم تنوع هذه الدراسات إلا أنها تسعى بشكل عام لفحص مستويات الاندماج الوظيفي للعاملين لما له من تأثير إيجابي على المنظمات، وهذا ما يتفق جزئياً مع هذه الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية تركز بشكل أكبر على تأثير مشاركة الرؤية المؤسسية في تعزيز هذا الاندماج الوظيفي في بيئات العمل، وبالتالي فهي تتفرد عن غيرها من الدراسات في تسليط الضوء على هذا السلوك القيادي الهام في تعزيز الاندماج الوظيفي في المنظمات.

أما من ناحية المنهجية البحثية، فغالب هذه الدراسات استخدمت المنهج الكمي الوصفي الارتباطي سواء في دراسة القرني (٢٠١٧) والعدالتي (٢٠١٨) والظويلمي (٢٠١٩) وشيخ وآخرون (٢٠١٩)، وهو ما اتفقت معه هذه الدراسة نظراً لمناسبتها للإجابة على سؤال الدراسة الذي هدف إلى معرفة العلاقة بين مشاركة الرؤية المؤسسية والاندماج الوظيفي للمعلمين. فيما اختلفت بقية الدراسات، حيث تبنت كل من دراسة إبراهيم ونوار (٢٠٢٣) و سوديجو وريانتيني (٢٠٢٣) المنهج الكمي الوصفي، بينما دراسة مينون (٢٠١٢) تبنت المنهج النوعي. أما من ناحية أداة جمع البيانات، فكانت الاستبانة المنظمة هي المستخدمة في غالب الدراسات واتفقت معها الدراسة الحالية لمناسبتها للموقف البحثي الكمي، بينما كانت المقابلة في دراسة مينون (٢٠١٢)، ومراجعة الوثائق في دراسة العجمي (٢٠٢٣) نظراً لمناسبتها للموقف البحثي النوعي الذي اعتمدته هذه الدراسات.

ومن ناحية مجتمع الدراسة، فقد كان مجتمع الدراسة من المعلمين في غالب الدراسات السابقة وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية نظراً لأنهم هم حجر الزاوية في العملية التعليمية وأهم مكوناتها، بينما يمثل مجتمع الدراسة في دراسة شيخ وآخرون (٢٠١٩) من أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي.

ويمكن ملاحظة أن غالب هذه الدراسات ركزت على سلوكيات قيادية واسعة وفضفاضة لتعزيز الاندماج الوظيفي للعاملين مثل القيادة المهمة أو جودة البيئة المدرسية أو الدعم التنظيمي وغيرها، ورغم أهمية هذه السلوكيات القيادية إلا أنها قد يقال عنها أنها واسعة ومتعددة المفاهيم مما قد يعيق من تطبيقها بشكل واسع من قبل القيادات المدرسية، بينما يركز البحث الحالي على مفهوم وسلوك محدد وهو (مشاركة الرؤية المؤسسية) والذي يمكن القول بأنه أكثر تحديداً وأيسر للتبني من قبل القيادات المدرسية، كما أنها أيضاً قابلة للتدريب كما يوصي كلارك (٢٠٠٩)، وبالتالي فهذا البحث ينفرد عن غيره بمحاولة الكشف عن العلاقة ما بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية والاندماج الوظيفي للمعلمين، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في بناء أداة جمع البيانات والأدبيات حول محوري البحث.

منهج البحث:

تبنى البحث المنهج الوصفي الكمي الارتباطي " Quantitative Descriptive Analytical approach"، وذلك لمناسبته للإجابة على أسئلة البحث التي تسعى إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية والاندماج الوظيفي للعاملين. ونظراً لما يتوافر في هذه المنهجية البحثية من إمكانيات تساعد على الإجابة على أسئلة البحث بشكل مناسب، ولذلك تم تبنيه كمنهجية بحثية من خلال مسح وجمع البيانات وتحليل نتائجها كميّاً ثم النظر بمدى الارتباط فيما بينها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي ثلاث مدارس ثانوية في مدينة بريدة، القصيم، والذي يبلغ عددهم وفقاً لبيانات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم حوالي (١٤٧) معلماً في المدارس الثلاث. وقد تم اختيارها بالطريقة القصدية وفقاً لثلاثة معايير: أولاً: التنوع الجغرافي، حيث تم الاختيار من جهات مختلفة من مدينة بريدة. ثانياً: "عدد المعلمين" حيث تعد هذه المدارس الثلاث من الأكثر عدداً من المعلمين. ثالثاً: بناء على "المرحلة الدراسية" حيث تم اختيار (الأعلى مرحلة) في التعليم العام وهي المرحلة الثانوية، وقد تم ترميز هذه المدارس الثلاث

إلى (مدرسة ١، مدرسة ٢، مدرسة ٣) حفاظاً على خصوصيتها واتساقاً مع أخلاقيات البحث العلمي. وقد تم الاختصار على ثلاث مدارس نظراً لظروف البحث وإمكانياتها وكذلك الحصول على نتائج أكثر دقة في عمليات التحليل الإحصائي.

عينة البحث:

تم توزيع أداة البحث على كافة المجتمع المبحوث في المدارس الثلاث، ووصلت الاستجابة من حوالي (٥٩) معلماً ممن تفاعل مع أداة البحث، وقد تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Thompston, 2012) وفقاً للمعايير التالية (حجم المجتمع "١٤٧" وحجم الثقة "٩٠%" ونسبة الخطأ "٨.٤%" والقيمة الاحتمالية "٥٠%")، والجدول التالي يوضح تفاصيل المشاركين بناءً على اسم المدرسة.

جدول (١)

عينة الدراسة بناءً على اسم المدرسة.

النسبة	عدد المشاركين	المدرسة
٣٢,٢	١٩	المدرسة ١
٣٩,٠	٢٣	المدرسة ٢
٢٨,٨	١٧	المدرسة ٣
١٠٠,٠	٥٩	الإجمالي

يتضح من الجدول (١) عدد المشاركين من المدارس الثلاث، مع ملاحظة أن المدرسة ٢ تمثل حوالي ٣٩% من المشاركين والذي يمكن عزوه لتفاعل واستجابة معلمي هذه المدرسة في إكمال أداة البحث.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة المنظمة كأداة للبحث والتي تم بناءها بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة سواء حول مشاركة الرؤية المؤسسية أو الاندماج الوظيفي، وتكونت الاستبانة من حوالي (٢٣) فقرة، منها (١٠) فقرات لقياس مشاركة الرؤية المؤسسية والتي تم بناءها بعد مراجعة الأدبيات حول الرؤية المؤسسية وأبرز مكوناتها، و(١٣) فقرة لقياس الاندماج الوظيفي للعاملين والتي تم بناءها بعد مراجعة الأدبيات حول الاندماج الوظيفي وأبرز ملامحه. وتم تقسيمها إلى جزئين: الأول يتضمن بيانات المشاركين في المدرسة التي ينتسبون إليها، والجزء الثاني يتضمن محوري الدراسة الاتيين: الأول يتكون من (١٠) فقرات لقياس مشاركة الرؤية المؤسسية، والمحور الثاني يتكون من (١٣) فقرة لقياس درجة الاندماج الوظيفي. وتم تصميم الاستبانة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي حيث تم توزيع إجابات المشاركين على خمس

مستويات (٥) عالية جداً، (٤) عالية، (٣) متوسطة، (٢) منخفضة، (١) منخفضة جداً، ويتم الاختيار بناءً على رأي المستجيب حول درجة مشاركة الرؤية أو درجة الاندماج الوظيفي. وفي النتائج تم استخدام التدرج الاحصائي لتوزيع المتوسطات الحسابية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (٢)

التدرج الاحصائي لتوزيع المتوسط الحسابي لنتائج الدراسة.

المتوسط الحسابي	درجة المشاركة/ درجة الاندماج
٥-٤,٢١	عالية جداً
٤,٢٠-٣,٤١	عالية
٣,٤٠-٢,٦١	متوسط
٢,٦٠-١,٨١	منخفضة
١,٨٠-١	منخفضة جداً

الصدق والثبات لأداة البحث:

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها (الاستبانة) بصورتها الأولية على ستة من المتخصصين بالقيادة التربوية وإدارة المؤسسات سعياً لمعرفة مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومناسبتها لقياس درجة مشاركة الرؤية المؤسسية أو الاندماج الوظيفي للعاملين، وكذلك وضوح عباراتها لغوياً، وتم التعديل والضبط بما يتوافق مع آراء المحكمين.

وفي الصدق البنائي للأداة، فقد تم التحقق من مدى اتساق كل من محاور الدراسة (الرؤية المؤسسية، الاندماج الوظيفي) وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للمحور والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور.

م	المجال	درجة الارتباط بالدرجة الكلية
١	مشاركة الرؤية المؤسسية	.678**
٢	الاندماج الوظيفي	.751**

** دال عند (٠,٠١).

ويمكن ملاحظة من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بناءً على تفاوتها ما بين (٠.٦٧٨ و ٠.٧٥١).

وفي ثبات أداة البحث، فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث باستخدام نموذج "كورنباخ-ألpha" لكل محور من محاور البحث ولأداة بشكل كامل وكانت قيم معامل الثبات

مقبولة، إذا بلغت معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث ككل (٠.٧٥٢) والجدول (٤) يوضح التفاصيل.

جدول (٤)

معامل الثبات لأداة البحث وفق مقياس "كورنباخ-ألفا".

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
1	مشاركة الرؤية المؤسسية	10	0.681
2	الاندماج الوظيفي	13	0.823
	الاتساق الكلي للأداة	23	0.752

المعالجات الإحصائية المستخدمة للبحث:

بعد جمع البيانات، تم مراجعتها وترميزها وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم استخراج المعالجات الإحصائية عبر احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات البحث ومحاورة، وتم أيضا استخدام المعالجات الإحصائية التالية: تحليل التباين الأحادي، واختبار Scheffe للفروق ومعاملات ارتباط "بيرسون" Pearson لكشف العلاقة بين المتغيرات.

النتائج:

بعد جمع البيانات وتحليلها تم الوصول للنتائج التالية:

أولاً: نتائج السؤال الأول:

والذي ينص: "ما درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة القيادات المدرسية للرؤية المؤسسية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة	الترتيب
١	يتم توضيح أهم أهداف المدرسة على نحو تفصيلي.	3.72	٠.44	عالية	١
٢	يتم توضيح آليات واستراتيجيات تحقيق أهداف المدرسة.	3.33	٠.47	متوسطة	٢
٣	يتم توضيح الخدمات الأساسية التي تقدمها المدرسة سواء للطلبة أو للمجتمع المحلي.	3.11	٠.64	متوسطة	٥
٤	يتم شرح موقع المدرسة الجغرافي وأبرز معالمه ومميزاته.	3.33	٠.47	متوسطة	٣
٥	يتم توضيح الأنظمة الموجودة داخل المدرسة وخصوصاً التي تتعلق بالعمل.	3.27	٠.61	متوسطة	٤
٦	يتم توضيح أهم القيم الأساسية للمدرسة.	2.94	٠.53	متوسطة	٧
٧	يتم توضيح أهم المبادئ التي تقوم عليها المدرسة ويتم العمل بها.	2.86	٠.54	متوسطة	٨
٨	يتم توضيح نواحي القوة في المدرسة وما يمكن الاستفادة منها لتحقيق أهداف المدرسة.	2.86	0.54	متوسطة	٩
٩	يتم توضيح التطلعات المطلوب تحقيقها للمدرسة والمجتمع.	3.10	٠.57	متوسطة	٦
١٠	يتم توضيح الالتزامات الأخلاقية المطلوب الإيفاء بها.	2.84	٠.51	متوسطة	١٠
المجموع للمتوسط الحسابي للمحور		٣,١٤	٠,٥٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وبشكل عام جاءت درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.١٤) وانحراف معياري (٠.٥٣٢). وبشكل تفصيلي، جاءت الفقرة (١) والتي تنص "يتم توضيح أهم أهداف المدرسة على نحو تفصيلي" في المرتبة الأولى في هذا المحور وبدرجة "عالية" وبمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٤٤). ثم جاءت بقية الفقرات في هذا المحور بدرجة مشاركة "متوسطة" وتفاوتت فيما بينها، فقد جاءت الفقرات الثلاث (٢، ٤، ٥) والتي تنص "يتم توضيح آليات واستراتيجيات تحقيق أهداف المدرسة" و "يتم شرح موقع المدرسة الجغرافي وأبرز معالمه ومميزاته" و "يتم توضيح الأنظمة الموجودة داخل المدرسة وخصوصاً التي تتعلق بالعمل" بدرجة مشاركة "متوسطة" وبمتوسط حسابي ما بين (٣.٣٣) و (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٤٧) و (٠.٦١). ثم تلتها الفقرتين (٣) و (٩) والتي تنص "يتم توضيح الخدمات الأساسية التي تقدمها المدرسة سواء للطلبة أو للمجتمع المحلي" و "يتم توضيح التطلعات المطلوب تحقيقها للمدرسة

والمجتمع" والتي جاءت درجة المشاركة فيها بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.١١، ٣.١٠) وانحراف معياري (٠.٦٤، ٠.٥٧) وهما آخر فقرتين في أعلى المتوسط الحسابي (٣). وبالمقابل، وفي أقل من المتوسط الحسابي (٣)، جاءت الفقرات الثلاث (٦، ٧، ٨) والتي تنص " يتم توضيح أهم القيم الأساسية للمدرسة" و" يتم توضيح أهم المبادئ التي تقوم عليها المدرسة ويتم العمل بها" و" يتم توضيح نواحي القوة في المدرسة وما يمكن الاستفادة منها لتحقيق أهداف المدرسة" حيث جاءت بمتوسط حسابي تفاوت ما بين (٢.٩٤ و ٢.٨٦) وانحراف معياري (٠.٥٣، ٠.٥٤). وجاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص " يتم توضيح الالتزامات الأخلاقية المطلوب الإيفاء بها" بدرجة مشاركة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (٠.٥٣) كأقل متوسط حسابي في هذا المحور وأقل متوسط حسابي أيضاً في كافة الدراسة.

وبفحص هذه النتائج يمكن ملاحظة تفاوت درجة مشاركة القيادات المدرسية للرؤية المؤسسية بين العالية والمتوسطة، لكن في مجملها كانت هذه المشاركة بدرجة متوسطة. ويمكن ملاحظة أن أعلى فقرة كانت المتعلقة بشرح الأهداف والتي رغم أنها جاءت بدرجة عالية إلا أنها كانت في أدنى المتوسطات الحسابية للدرجة، وبالتالي يمكن القول بأنها قريبة من الدرجة العامة لكافة المحور والتي جاءت بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون القيادات المدرسية تشارك المعلمين في الأهداف المطلوبة منهم بشكل واضح من خلال توزيع المهام التدريسية والجدول المدرسي وأبرز مهام الإشراف والمتابعة. وفي المقابل جاءت الفقرة المتعلقة بتوضيح آليات واستراتيجيات تحقيق الأهداف، وشرح الموقع الجغرافي للمدرسة، والأنظمة الموجودة المتعلقة بالعمل بدرجة مشاركة متوسطة، والذي يمكن تفسيره بأنه بالرغم أن القيادات المدرسية تشارك في توضيح الأهداف المطلوبة، إلا أنها قد لا تشارك مع المعلمين كيف يتم تحقيق هذه الأهداف وتترك لهم التصرف لتحقيقها، وكذلك قد يكون هناك قصور في توضيح مميزات الموقع الجغرافي للمدرسة والذي قد يعود لاعتقاد المدراء فيما يبدو بأن المعلم، وخصوصاً، المنظم حديثاً، يعرفها بشكل جيد وبالتالي لا حاجة لمزيد توضيح. وأيضاً هذا القصور قد يكون متواصل فيما يتعلق بالأنظمة الموجودة داخل المدرسة والذي قد يُعزى لذات السبب وهو اعتقاد القيادات المدرسية بأن المعلمين يعرفونها بشكل مسبق. وفيما يتعلق بالخدمات الأساسية التي تقدمها المدرسة سواء للطلبة أو المجتمع المحلي والتطلعات التي تسعى لها فهي أيضاً جاءت بدرجة مشاركة متوسطة والتي قد تُعزى لضعف مشاركة القيادات للمعلمين في هذه المواضيع وضعف النظر لها. ومثلها جاءت الفقرة التي تتعلق بنواحي القوة التي تمتلكها المدرسة. أما الفقرات التي

تتعلق بأهم القيم للمدرسة والمبادئ التي تقوم عليها وكذلك الالتزامات الأخلاقية المطلوب الإيفاء بها فقد كانت من أقل الفقرات في هذا المحور، والذي قد يُعزى لقصور القيادات المدرسية في مشاركة هذه القيم والمبادئ والالتزامات، ورغم أنه من المعتاد أن يتم نشر (دليل المعلم) من قبل القيادات المدرسية في بداية كل عام جديد إلا أن هذا الدليل يركز في الغالب على عمليات التدريس وآليات التقويم وإعداد الأنشطة وغيرها، دون وجود فعلي أو ذكر واضح لأهم القيم والمبادئ والالتزام الأخلاقية للمدرسة. وهذه النتائج تتفق مع دراسة مينون (٢٠١٢) والتي كشفت عن ضعف في الدعم القيادي للمعلمين في قبرص، وكذلك دراسة القرني (٢٠١٧) التي كشفت عن درجة متوسطة لمستوى العدالة التنظيمية في القيادات المدرسية في جدة. بينما تختلف عن دراسة الطويلمي (٢٠١٩) والتي كشفت عن درجة كبيرة لتوفر مؤشرات جودة البيئة المدرسية.

السؤال الثاني:

والذي ينص: "ما درجة الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدينة بريدة من وجهة نظرهم؟" للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاندماج الوظيفي للمعلمين والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول (٦)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاندماج	الترتيب	العبارة
٣.٨٤	٠.٦٣	عالية	٧	١ أعتز بمؤسستي التعليمية وأشارك تجاربي بفخر
٣.٨٩	٠.٦٠	عالية	٤	٢ أحظى بتقدير مناسب داخل بيئة المدرسة.
٤.٣٢	٠.٦٠	عالية جداً	١	٣ أحب الاستمرار في مدرستي الحالية وعدم الانتقال.
٣.٦١	٠.٧٤	عالية	٩	٤ يزعجني النقد الذي يوجهه الآخرون لمدرستي.
٣.١٣	٠.٩١	متوسطة	١٣	٥ أحرص على مراعاة مصلحة مدرستي أثناء اتخاذ قراراتي.
٣.٥٩	٠.٦٧	عالية	١٠	٦ أكون في أفضل حالاتي عندما أكون في العمل.
٣.٦٤	٠.٦٠	عالية	٨	٧ أرى في عملي معنى عميقاً وهدفاً سامياً وقيمة عالية.
٤.٠٨	٠.٥٩	عالية	٢	٨ أكون بكامل طاقتي ونشاطي في مقر العمل.
٣.٨٩	٠.٥١	عالية	٥	٩ يسهم عملي في تعزيز شعوري بالحماس والنشاط أثناء الأداء.
٣.٣٢	٠.٤٧	متوسطة	١٢	١٠ عملي مهم لي ومحفز ومشجع لي على الدوام.
٤.٠٣	٠.٤٥	عالية	٣	١١ أشعر بالسعادة المتزايدة عندما أبذل قصارى جهدي في العمل.
٣.٨٦	٠.٦٠	عالية	٦	١٢ عندما أكون في العمل لا أشعر غالباً بمرور الوقت.
٣.٣٣	٠.٧٠	متوسطة	١١	١٣ يمنحني عملي فرصاً كثيرة للتحدى وتحفيز العقل بطريقة إيجابية
٣,٧٣	٠,٦٢	عالية		المجموع للمتوسط الحسابي للمحور

يتضح من الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة الاندماج الوظيفي للمعلمين، وبشكل عام جاءت درجة الاندماج الوظيفي للمعلمين بدرجة "عالية" وبمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٢). وبشكل تفصيلي، جاءت الفقرة (٣) والتي تنص "أحب الاستمرار في مدرستي الحالية وعدم الانتقال" في المرتبة الأولى في هذا المحور وبدرجة "عالية جداً" وبمتوسط حسابي (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦٠) وكانت هذه الفقرة هي الأعلى في هذا المحور وفي كافة الدراسة. ثم جاءت بقية الفقرات في هذا المحور بشكل متفاوت ما بين "عالية" و"متوسطة"، حيث جاءت الفقرتين (٨، ١١) والتي تنص "أكون بكامل طاقتي ونشاطي في مقر العمل" و"أشعر بالسعادة المتزايدة عندما أبذل قصارى جهدي في العمل" بدرجة اندماج "عالية" وبمتوسط حسابي (٤.٠٨، ٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٥٩، ٠.٤٥)، وكانتا أعلى من المتوسط الحسابي (٤). ثم جاءت بقية الفقرات دون المتوسط الحسابي (٤)، حيث جاءت الفقرات (٢، ٩، ١٢، ١) والتي تنص "أحظى بتقدير مناسب داخل بيئة المدرسة" و"يسهم عملي في تعزيز شعوري بالحماس والنشاط أثناء الأداء" و"عندما أكون في العمل لا أشعر غالباً بمرور الوقت" و"أعتر بمؤسستي التعليمية وأشارك تجاربي بفخر" بدرجة اندماج "عالية" وبمتوسط حسابي متقارب ما بين (٣.٨٩~٣.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٦٣~٠.٥١). ثم تلتها الفقرتين (٧، ٤) والتي تنص "أرى في عملي معنى عميقاً وهدفاً سامياً وقيمة عالية" و"يزعجني النقد الذي يوجهه الآخرون لمدرستي" والتي جاء الاندماج فيها بدرجة "عالية" وبمتوسط حسابي متفاوت ما بين (٣.٦٤~٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٧٤~٠.٦٠). وبالمقابل جاءت بقية الفقرات بدرجة اندماج "متوسطة" وكانت أعلاها الفقرة (٦) والتي تنص "أكون في أفضل حالاتي عندما أكون في العمل" حيث جاء مستوى الاندماج فيها بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٧). ثم جاءت الفقرتين (١٣، ١٠) والتي تنص "يمنحني عملي فرصاً كثيرة للتحدي وتحفيز العقل بطريقة إيجابية" و"عملي مهم لي ومحفز ومشجع لي على الدوام" بدرجة اندماج "متوسطة" وبمتوسط حسابي ما بين (٣.٣٣~٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧٠~٠.٤٧). وأخيراً جاءت الفقرة (٥) والتي تنص "أحرص على مراعاة مصلحة مدرستي أثناء اتخاذ قراراتتي" بدرجة اندماج "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.١٣) وانحراف معياري (٠.٩١).

وبفحص هذه النتائج يمكن ملاحظة تفاوت درجة الاندماج الوظيفي للمعلمين بين العالية جداً والعالية والمتوسطة في هذا المحور، ولكن في المجمل كانت درجة الاندماج عالية وإن كانت في أقل المتوسطات الحسابية لهذه الدرجة فهي لا تبتعد كثير عن أعلى المتوسط الحسابي للدرجة

المتوسطة. وقد جاءت الفقرة التي تتعلق بالرغبة بالاستمرار في المدرسة الحالية وعدم الانتقال غيرها بدرجة "عالية جداً" كأعلى متوسط حسابي في هذا المحور وفي كافة محاور الدراسة، والذي قد يعزى لما يجده المعلمون في هذه المدارس من بيئة مناسبة لهم، كما أن المدارس الثانوية أصبحت مرغوبة أكثر للمعلمين عن غيرها من المراحل الأخرى نظراً لطريقة الدراسة التي تتم وفق النظام الفصلي، وقد يكون للتوافق مع قيادة المدرسة دور كبير في ذلك وخصوصاً التقدير الذي يناله المعلمون والذي تفسره الفقرة الثانية من هذا المحور والتي تشير المتوسطات الحسابية إلى درجة عالية فيما يتعلق بحصول المعلمين على تقدير مناسب داخل بيئة المدرسة. وفيما يتعلق بالشعور بكامل الطاقة والنشاط في العمل وعدم الشعور بمرور الوقت وكذلك السعادة ببذل قصارى الجهد في العمل فقد جاءت بدرجة عالية والذي قد يعزى لتعاون المعلمين في هذه المدارس وتألفهم وكذلك حرصهم على تميز مدرستهم. وبنفس متوسط درجة الاندماج جاءت الفقرات التي تتعلق بعدم الشعور بمرور الوقت داخل العمل حيث جاءت بدرجة عالية، ومثلها الفقرة السادسة والتي تتعلق بكون المستجيبين بأفضل حالاتهم عندما يكونون في مقر العمل والتي يمكن تفسيرها كذلك بتوفر الأجواء المناسبة مع المعلمين ومع قيادة المدرسة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الغامدي (٢٠١٩) وسوديجو وريانتيني (٢٠٢٣) ومنذو وآخرون (٢٠٢٠) وإبراهيم ونوار (٢٠٢٣) والتي أوضحت رغبة المعلمين وحماسهم في أعمال مدرستهم والتي جاءت بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالاعتزاز بالمؤسسة التعليمية وعدم الرغبة بنقدها وكونها تمثل للمستجيبين معنى عميقاً وهدفاً وقيمة عالية فقد جاءت المتوسطات الحسابية بدرجة عالية والتي يمكن تفسيرها بإحساس المستجيبين بكونهم جزء من هذه المنظومة وأنها تمثلهم وأنهم جزء أساسي منها. وفيما يتعلق بمنح الفرص للتحدي وتحفيز العقل بمقر العمل فقد جاءت الاستجابة فيها بدرجة متوسطة والتي يمكن تفسيرها لوجود ضعف في صنع التحديات وتحفيز العقل حيث يتسم العمل المدرسي بالروتين المتكرر سواء في البرنامج اليومي للحصص أو الأسبوعي مما قد يسبب ضعفاً في وجود تحديات وتحفيز عقلي داخل المدرسة. ومثل هذه الفقرة جاءت الفقرة التي تتعلق بكون العمل مهم ومحفز، فقد جاءت بدرجة متوسطة والتي يمكن تفسيرها وفقاً للفقرة السابقة وذلك بأنها نتيجة لضعف الفرص والتحديات. وفي الأخير في هذا المحور جاءت الفقرة التي تتعلق بالحرص على مصلحة المدرسة عند اتخاذ القرارات الخاصة حيث جاءت بدرجة متوسطة كأقل متوسط حسابي في هذا المحور، والذي يمكن تفسيره بأن هذا المستوى من الاندماج لدى المستجيبين لا يزال لم

يصل لهذه الدرجة التي تكون مصلحة المدرسة حاضرة في القرارات الخاصة. وهذه النتائج وبشكل عام تتفق مع كل من دراسة سودييجو وريانتيني (٢٠٢٣) والقرني (٢٠٢٠) وغماري (٢٠٢٠) ومومني (٢٠٢٠) وميسو وآخرون (Misu et al., 2022) وجونسون (Johnson, 2022) والتي كشفت عن مستوى عالٍ من الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارسهم. بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة زينج وآخرون (Zhang et al., 2021) ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) والتي كشفت أن درجة الاندماج الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة متوسطة، كما تختلف أيضاً مع دراسة عرفان (٢٠٢١) والتي جاء الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس بدرجة منخفضة.

السؤال الثالث:

والذي ينص: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المدرسة؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية وفقاً لمتغير المدرسة (مدرسة ١، مدرسة ٢، مدرسة ٣) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧)

تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية وفقاً لمتغير المدرسة.

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.206	2	1.603	76.166	.000
داخل المجموعات	1.178	56	.021		
المجموع	4.384	58			

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية وفقاً لمتغير "المدرسة"، ومن أجل كشف اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لتوضيح ذلك، والجدول التالي يبين هذا الاتجاه.

جدول (٨)

اتجاه الفروق في متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية بناءً على متغير "المدرسة".

المحور	المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	1	2	3
مشاركة الرؤية المؤسسية	مدرسة ١	19	3.46	-	*٠.٤١	*٠.٥٦
	مدرسة ٢	23	3.05	-	-	*٠.١٥
	مدرسة ٣	17	2.90	-	-	-

يتضح من الجدول (٨) بأن اتجاه الفروق يتناقص ما بين المدارس الثلاث، حيث يتضح أن متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية في المدرسة ١ هي الأعلى بينما مدرسة ٣ هي الأقل.

السؤال الرابع:

والذي ينص: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثلاث تعزى لمتغير المدرسة؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة الاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير المدرسة (مدرسة ١، مدرسة ٢، مدرسة ٣) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩)

تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة الاندماج الوظيفي وفقاً لمتغير المدرسة.					
مصدر التباين			قيمة "ف"		
مجموع الانحرافات درجة الحرية متوسط الانحرافات			المحسوبة		
بين المجموعات			مستوى الدلالة		
6.085	2	3.043	118.110	0.000	
1.443	56	0.026			
7.528	58				

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الاندماج الوظيفي لدى المعلمين وفقاً لمتغير "المدرسة"، ومن أجل كشف اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لتوضيح ذلك، والجدول التالي يبين هذا الاتجاه.

جدول (١٠)

اتجاه الفروق في متوسط درجة الاندماج الوظيفي بناءً على متغير "المدرسة".					
Subset for alpha = 0.05					
المحور	المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	1	2
مدرسة ١	19	4.17	-	0.52	0.80
مدرسة ٢	23	3.64	-	-	0.27
مدرسة ٣	17	3.37	-	-	-

يتضح من الجدول (١٠) بأن اتجاه الفروق يتناقص وفقاً لترتيب المدارس الثلاث، فتوجد فروق بين مدرسة ٣ ومدرسة ٢ ولصالح مدرسة ٢، وبين مدرسة ٢ ومدرسة ١ ولصالح مدرسة ١ والتي تعد الأعلى في متوسط درجة الاندماج الوظيفي للمعلمين.

السؤال الخامس:

هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة مشاركة القيادات المدرسية للرؤية المؤسسية ودرجة الاندماج الوظيفي للمعلمين.

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ودرجة الاندماج الوظيفي للمعلمين، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مدرسة.

جدول (١١)

معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ودرجة الاندماج الوظيفي للمعلمين.

الموضوع	معامل الارتباط	درجة الاندماج الوظيفي
درجة مشاركة الرؤية المدرسية	معامل الارتباط	***٠,٨١٦
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠
	العدد	٥٩

الارتباط دال عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١١) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند (٠,٠٥) بين متوسطات درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ودرجة الاندماج الوظيفي للعاملين، حيث تشير قيمة الارتباط وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون إلى (٠,٨١٦) مع مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو ما يشير إلى أنه كلما زادت درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية زادت معها درجة الاندماج الوظيفي للعاملين.

ولمزيد من التفاصيل تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل مدرسة لكل من درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات ودرجة الاندماج الوظيفي للعاملين، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مدرسة وفقاً لمحوري البحث (مشاركة الرؤية المؤسسية) و(الاندماج الوظيفي).

المدرسة	العدد	مشاركة الرؤية المؤسسية	الاندماج الوظيفي
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
الانحراف المعياري	الانحراف المعياري		
١	١٩	٣,٤٦	٤,١٧
٢	٢٣	٣,٠٥	٣,٦٤
٣	١٧	٢,٩٠	٣,٣٧

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي لكل من درجة مشاركة الرؤية المؤسسية ودرجة الاندماج الوظيفي للمعلمين يسيران بشكل متوازي في كلا المتغيرين في المدارس الثلاث

مما يؤكد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وأنه كلما زادت مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ساهمت بزيادة الاندماج الوظيفي للمعلمين والعكس بالعكس.

الخاتمة والتوصيات:

في الختام، يمكن الاستنتاج بأن قيادات المدارس محل البحث قد حققت مشاركة للرؤية المؤسسية بدرجة متوسطة وفق المتوسط المعياري النظري الذي بلغ (٣.١٤) من (٥)، وهو ما قد يشير إلى الحاجة إلى تطوير ممارسات القيادات المدرسية في موضوع نشر رؤية ورسالة المدرسة المؤسسية بين المعلمين وخصوصاً تلك الجوانب المتعلقة بالقيم والمبادئ التي تقوم عليها المدرسة والالتزامات الأخلاقية، وكذلك التعريف بأنظمة المدرسة ومميزات موقعها الجغرافي والخدمات الأساسية التي تقدمها، وآليات تحقيق أهدافها والتي أشارت فقراتها إلى درجة مشاركة متوسطة. ويمكن كذلك الاستنتاج بأن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في المدارس محل البحث متحقق بدرجة مقبولة وفقاً للمتوسط النظري المعياري حيث بلغ هذا المتوسط حوالي (٣.٧٣) من أصل (٥) أي بدرجة عالية في متوسط فقرات المحور، وهو ما قد يشير إلى البيئة الإيجابية، إلى حد ما، في المدارس محل البحث وخصوصاً ما يتعلق بالرغبة بالبقاء في المدرسة الحالية حيث كان متوسطها المعياري بدرجة عالية جداً. ورغم ذلك، يمكن الاستنتاج بوجود حاجة لتحسين البيانات المدرسية وخصوصاً في جوانب منح الفرص والتحديات والتحفيز حيث أشارت الفقرات المتعلقة بذلك إلى ضعف المتوسط المعياري والذي جاء بدرجة متوسطة.

كما يمكن الاستنتاج أيضاً بوجود ارتباط إيجابي بين مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية والاندماج الوظيفي للمعلمين، وأنه كلما زادت مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ساهمت بزيادة الاندماج الوظيفي للمعلمين. كما يمكن الاستنتاج أيضاً أن دور قيادة المدرسة في مشاركة الرؤية المؤسسية قد يكون له دور مؤثر في تحسين الاندماج الوظيفي للمعلمين والذي كشف عنه متغير "المدرسة" والذي أشار إلى اتساق ارتباطي في متوسط درجة مشاركة الرؤية المؤسسية من قبل القيادات المدرسية ومتوسط الاندماج الوظيفي للمعلمين والذي اختلف بشكل مماثل في بيانات العمل محل البحث.

وبناءً على النتائج والاستنتاجات يمكن التوصية بما يلي:

- تعزيز ثقافة مشاركة الرؤية المؤسسية لدى القيادات المدرسية وبيان أهميتها ويمكن أن يتم ذلك إجرائياً عبر عقد دورات تثقيفية من قبل الإدارات المحلية للقيادات المدرسية يتم فيها إيضاح خطوات بناء الرؤية وآليات مشاركتها بفعالية مع المنسوبين.

- تعزيز ثقافة اللقاءات التعريفية في البيئات المدرسية وخصوصاً للمنظمين الجدد والتي يتم من خلالها تعريف هؤلاء الجدد وكذلك تذكير للأعضاء الحاليين بأبرز أهداف المدرسة وما تسعى إليه وكيفية تحقيق هذه الأهداف، ويمكن أن يتم ذلك إجرائياً عبر جدولته هذه اللقاءات سنوياً، ومتابعة ذلك من قبل الإدارات التعليمية المحلية.
- تعزيز مفهوم المبادئ والالتزامات الأخلاقية والقيم عبر تطبيق مفهوم التعاقد السلوكي أو الأخلاقي في البيئات المدرسية، والذي يمكن تنفيذه إجرائياً عبر تصميم عقود أو منشورات تتضمن شرحاً لهذه النقاط ويتم إبلاغها بداية كل عام دراسي لكافة أعضاء المؤسسة التعليمية.
- تعزيز التقدير والتكريم داخل المؤسسات التعليمية للأعضاء لما له من دور فعال في تحسين الاندماج الوظيفي للمنسوبين، ويمكن تنفيذ ذلك إجرائياً عبر الالتزام بسلوكيات يومية تعزز الاحترام والتقدير، وكذلك تخصيص لقاءات فصلية أو سنوية يتم فيها تقدير وتكريم الإنجازات للأعضاء.
- تشجيع الفرص والتحديات في البيئات التعليمية التي تحفز العقول وتعزز الاندماج الوظيفي للمنسوبين في المؤسسات التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك إجرائياً عبر برمجة مبادرات تتضمن فرصاً وتحديات للأعضاء ويكون ذلك تحت إشراف ومتابعة الإدارات المحلية.

المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين؛ نوار، أحمد زينهم. (٢٠٢٣). دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية. *مجلة البحث العلمي في التربية*, ٢٤(٥), ٦٠-١٤٩.
- الزهراني، نسرین علي. (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد الارتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات دراسة ميدانية. *العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*, ٢٨(١), ١٢٧-١٥٣.
- الظويلمي، عامر مسلم سالم. (٢٠١٩). جودة البيئة المدرسية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس محافظة أضم. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*, ١٠٧(٥), ٤٦١-٥٢٥.
- العبد اللطيف، ثامر؛ القرني، صالح (٢٠١٨) مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة كلية التربية*. (٣٤). (٤). ٣٣٤-٣٧١.
- العجمي، نجلاء منصور (٢٠٢٣). آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية (أسبوط)* ٣٩(١٠)، ٢١٨-٢٤٨.
- عرفان، أسماء عبد المنعم. (٢٠٢١). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*, ٣١(١١٠)، ١٦٤-١١١.
- غماري، يحيى أحمد. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*, ٢٠١، ٣٥٣-٣٧٨.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠٢١). سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر دراسة الجانب المظلم للقيادة. *مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث والتنمية، مصر*, ٢٠ (٣٩)، ١٠٢-٢٣.
- الفيروز آبادي. (٢٠٠٧). القاموس المحيط.
- القرني، سعد محمد (٢٠١٧) مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة كلية التربية جامعة عين شمس*, ١٩٣، ٢٢٥ - ٢٩٤.
- مومني، سليمان احمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. *المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج*, ٦٩(٦٩)، ٤١٣-٤٥٥.

النجار، حميدة محمد. (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية. مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، ٦٢ (٦٢)، ٢٧٠-٢٢٥.

المراجع الأجنبية:

- Artley, J. (2008). The impact of leadership practices on generation X employee commitment in the health insurance industry. (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
- Bickmore DL and Bickmore ST (2010) A multifaceted approach to teacher induction. *Teaching and Teacher Education* 26: 1006–1014.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2008), Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 50(2), Pp. 117-137.
- Daly, N.R. (2003). Characteristics that count: Nine leadership traits that translate to on-target actions. *Association Management*, 55(1), 49-52.
- Duberstein, Z. (2021). *The Role of Vision in School Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertations. Temple University, USA.
- Faskhodi, A. A.; Siyyari, M. (2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers, *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1), 78-93.
- Gordijn, E.H., & Stapel, D.A. (2006). When controversial leaders with charisma are effective: The influence of terror on the need for vision and impact of mixed attitudinal messages. *European Journal of Social Psychology*, 38, 389—411.
- Gulbahar, B. (2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey, *Journal of Education and Training Studies*, 5(2), 149-159.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 264—277.
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87(1), 62-70.
- Iyer, R. D. (2016). Study of Work Engagement among Teachers in India. *Global Business and Management Research*, 8(1), 34-42.
- Jackson, C. (2018). *Relationships Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Teacher Engagement*, Unpublished Doctoral Dissertations, College of Education, Walden University. USA.
- Johnson, J. L. (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, 100176.
- Kirkpatrick, S. A. (2017), Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model. *Performance Improvement*, 56(3), Pp. 6-14.

- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2007). *Leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kulophas, D.; Ruengtrakul, A. ; Wongwanich, S (2015). The Relationships Among Authentic Leadership, Teachers' Work Engagement, Academic Optimism and School Size as Moderator: A Conceptual Model, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (191), 2554 – 2558.
- Kustigian, B. M. (2013). *Mission driven educational leadership Does it matter? Examining the correlations between district mission and student achievement*. Unpublished Doctoral Dissertations. University of Massachusetts Amherst, USA.
- Marshall, D. (2008). Creating new leaders: Go from firefighters to visionaries. *Leadership Excellence*, 25(10), 12.
- Menon, Maria Eliophotou (2012) Do Beginning Teachers Receive Adequate Support from Their Headteachers?. *Educational Management Administration & Leadership*. 40(2), 217–231
- Misu, S. I., Radu, C., Deaconu, A., & Toma, S. (2022). How to increase teacher performance through engagement and work efficacy. *Sustainability*, 14(16), 10167.
- Okpanachi, J. (2000). *Leader Actions and Behaviors that Create Hope in Followers*. Unpublished Doctoral dissertation, Regent University, USA.
- Perfetto, J. C. (2010). *A comparison of mission statements of national blue-ribbon schools and unacceptable Texas high schools*. Unpublished Doctoral Dissertations. Texas A&M University-Kingsville, USA.
- Rowold, J., & Laukamp, L. (2009). Charismatic leadership and objective performance indicators. *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 602-621.
- Saraswati, Kiky D. H. ; Lie ,Daniel .(2021).Work Engagement and Turnover Intention: The Moderating Effect of Organizational Justice. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (570), 58- 65.
- Sasmoko, D. F ; Indrianti, Y ; Goni, A M ; Ruliana, P. (2018). Indonesian Teacher Engagement Index (ITEI): An Emerging Concept of Teacher Engagement in Indonesia, *Materials Science and Engineering*, (306), 1- 5 .
- Schaufeli, W.B.; Salanova, M.; Gonzalez-Roma, V.; Bakker, A.B. (2002), The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, (3),2002, 71-92.
- Sheikh, A. A., Inam, A., Rubab, A., Najam, U., Rana, N. A., & Awan, H. M. (2019). The Spiritual Role of a Leader in Sustaining Work Engagement: A Teacher-Perceived Paradigm. *SAGE Open*, 9.(٣) Retrieved in 1/5/2025 from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019863567>

- Stemler, S. E., Bebell, D., & Ann Sonnabend, L. (2011). Using school mission statements for reflection and research. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 383-420.
- Thompson, S. K. (2012). Sampling (Vol. 755). John Wiley & Sons.
- Ulvik M, Smith K and Helleve I (2009) Novice in secondary school, the coin has two sides. *Teaching and Teacher Education* 25: 835-842.
- Willmer, M.; Jacobson, J.W.; Lindberg, M. (2019). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale in a Multi-Occupational Female Sample, *A Cross-Sectional Study Frontiers in Psychology*, 10(277), 1-8.
- Wynn SR, Carboni LW and Patall EA (2007) Beginning teachers' perceptions of mentoring, climate, and leadership: promoting retention through a learning communities' perspective. *Leadership and Policy in Schools* 6: 209-229.
- Zhang, D. ; He, J.; Fu ,D.(2021). How Can We Improve Teacher's Work Engagement? Based on Chinese Experiences. *The Strategic Journal of Business & Change Management*,7(4), 963 - 974.