



مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم، ١٩(١)، (يناير، ٢٠٢٦)، ص ١٣١ – ١٦٥

تأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي: دراسة تنبؤية في المجال التعليمي

د. حنان عبدالرحمن الأحمد

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

The Impact of Wellbeing-Centered Leadership on achieving work engagement: A Predictive Study in the Educational Context

Dr. Hanan Adbulrahman Alahmadi

Assistant Professor of Educational Administration and Supervision
Department of Educational Administration, Faculty of Education,
King Abdulaziz University, KSA

 <https://orcid.org/0009-0009-0507-9698>

 [haalahmadi@kau.edu.sa](mailto:haaalahmadi@kau.edu.sa)

Abstract: This study aimed to assess the extent to which school principals demonstrate wellbeing-centered leadership practices and to evaluate the level of work engagement among teachers in Jeddah. Additionally, the study examined the predictive influence of wellbeing-centered leadership on teachers' work engagement. To achieve these aims, the research employed both the descriptive survey method and the correlational-predictive approach. A questionnaire was administered to a randomly selected sample of 383 teachers. The results showed that principals' wellbeing-centered leadership practices were rated as high, with a mean score of 4.048, and teachers' work engagement was likewise rated as high, with a mean score of 4.031.

Moreover, the findings revealed a strong and positive relationship between wellbeing-centered leadership and work engagement. Wellbeing-centered leadership also emerged as a significant predictor of work engagement, accounting for approximately 45.4% of the variance in teachers' engagement.

Keywords: Wellbeing-Centered Leadership, Work engagement, Wellbeing.

المستخلص: هدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة المديرين والمدرسات للقيادة المرتكزة على الرفاهية، ودرجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً وفقاً للمتغيرات: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، ومن ثم استكشاف تأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي، والارتباطي التنبؤي؛ لتحقيق أهدافه حيث طبقت أداة الاستبانة على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغت ٣٨٣، وتوصل البحث في نتائجه إلى أن: ممارسة المديرين والمدرسات للقيادة المرتكزة على الرفاهية جاءت "عالية" بمتوسط حسابي ٤,٠٤٨، ودرجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات جاءت "عالية" بمتوسط حسابي ٤,٠٣١، ولم يتوصل البحث إلى فروق في الاستجابات سوى في بُعد التفاني بالاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، حيث وجدت فروق وفق التخصص العلمي تعزى للتخصصات الأدبية، كما وجدت فروق في المؤهل العلمي تعزى لمؤهل البكالوريوس، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين القيادة المرتكزة على الرفاهية والاندماج الوظيفي، كما بينت النتائج أن القيادة المرتكزة على الرفاهية تعد متغيراً قادراً على التنبؤ بالاندماج الوظيفي إذ تفسر ما يقارب ٤٥,٤٪ من التباين في الاندماج الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرتكزة على الرفاهية، الاندماج الوظيفي، الرفاهية.

توثيق البحث (APA Citation):

الأحمدي، حنان عبدالرحمن. (٢٠٢٦). تأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي: دراسة تنبؤية في المجال التعليمي. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٩(١)، ١٣٢-١٦٥.

نُشر في: ١٤٤٧/٠٧/١٢ هـ

Received on: 05/10/2025

قُبِل في: ١٤٤٧/٠٦/١٢ هـ

Accepted on: 04/12/2025

اسْتُلم في: ١٤٤٧/٠٤/١٣ هـ

Published on: 01/01/2026

المقدمة:

يصاحب الوتيرة السريعة للتغيير والتطوير المدرسي، والتحول الرقمية وانعكاساتها على التدريس وأساليب العمل زيادة في الضغوط الوظيفية والنفسية التي يتعرض لها المعلمون، إضافة إلى كثرة الأعباء الروتينية المرتبطة بمهنة التدريس، والتوقعات العالية تجاه أثر المعلم في تجويد المخرجات التعليمية، وبناء شخصية الطالب، وتعزيز البنية القيمية والثقافية للمجتمع المدرسي، فلم يعد دور المعلم محصوراً في إطار الأداء الوظيفي بل بات الانخراط في الأداء السياقي مطلباً أساسياً له، هذا إلى جانب صراع الموازنة بين العمل والحياة الذي يزيد من وطأة شعوره بالضغط النفسي.

والمؤشرات التي يمكن أن تنبئ عن تعرض المعلمين للضغوط النفسية كثيرة، منها: كثرة الغياب عن العمل، والتسرب، وبالتالي لا ينبغي أن تقتصر جهود تحسين الصحة النفسية على من يعاني من اضطرابات أو أمراض نفسية فقط، بل ينبغي أن تشمل جميع منسوبي المدرسة، لاسيما وأنها تنعكس على الصحة النفسية للطلبة، وبما أنه يمكن للقيادة المرتكزة على الصحة النفسية أن تؤثر تأثيراً إيجابياً فإن من الضروري العمل على إيجاد استراتيجيات تعزز هذا الجانب (Billson, 2021). خاصة وأن مساعدة المعلمين وأفراد المجتمع المدرسي على تحسين صحتهم ورفاهيتهم تُعد استثماراً قيماً في التعليم وفقاً لما ذكرته منظمة اليونسكو (UNESCO, 2022).

ويعد هذا من الأمور التي تثير اهتمام الباحثين بالمفاهيم المتعلقة بعلم النفس الإيجابي وعلم النفس التنظيمي وتطبيقاتها وانعكاساتها في السياق المدرسي، وهو ما يفسر زيادة الاهتمام بموضوع الرفاهية في التعليم خلال العقود الأخيرة. فقد كان التركيز منصباً بشكل رئيسي على رفاهية الطلاب، ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم العاطفية والأكاديمية، ومع ازدياد شيوع موضوع الرفاهية وتنامي قاعدة البحث فيه، اتسع الاهتمام ليشمل رفاهية المعلمين (Corbett, 2024). إذ تنعكس رفاهية المعلمين بشكل مباشر على جودة التدريس داخل الصف وعلى رفاهية الطلاب (Viac & Fraser, 2020).

والدور الذي يؤديه مديرو المدارس في تحقيق الرفاهية للمعلمين ليس دوراً ثانوياً، بل يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التفاعلات اليومية بينهم وبين المعلمين، فرفاهية المعلم جزء مهم من رفاهية المدرسة بأكملها، بل وتسهم في تحقق أهداف التعليم، وتعزيز المخرجات الأكاديمية والرفاهية للطلبة (Cann et al., 2021) ويتفق مارش ووارد (Marsh & Ward, 2018) مع ذلك حيث ذكروا أن الخطوة الأولى لإرساء نهج شامل للرفاهية هي إشراك الإدارة العليا بشكل صحيح إذ أنهم يحددون المسار بأكمله.

وقد ظهرت بعض الجهود البحثية التي تربط بين أنماط مختلفة من القيادة والرفاهية، مثل: القيادة التحويلية (Zaki & Ali, 2022) والقيادة الخادمة (Wang et al., 2022) والقيادة الأصيلة (Xu & Yang, 2024)، كما أوضحت دراسة فان دير فيفر وزملاؤه (Van der Vyver et al., 2020) أن المديرين الذين يمارسون نمطاً

قيادياً يمزج بين بُعدي القيادة التحويلية والتفاعلية يُسهمون في تحقيق الرفاهية المهنية للمعلمين، في حين أن للقيادة غير المرنة تأثيرات سلبية على رفاهيتهم المهنية.

وفي إطار اهتمام الباحثين بدور القيادة في تحقيق الرفاهية، ظهر مفهوم "القيادة المرتكزة على الرفاهية" ليعبر عن دور القائد في تعزيز رفاهية الموظفين، ويؤطر المهارات والممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الرفاهية، حيث أوضحت دراسة كان وزملاؤه (Cann et al., 2021) أن هنالك ثلاث مهارات رئيسية للقائد تؤثر في تعزيزه لرفاهية المعلمين وهي: بناء العلاقات، والكفاءة السياقية، والكفاءات الاجتماعية والعاطفية. كما أوضح كوربت (Corbett, 2024) أن القرارات التي يتخذها المسؤولون عن إدارة المؤسسة التعليمية تؤثر على رفاهية القوى العاملة تأثيراً كبيراً. وما يمكن استنباطه من هاتين الدراستين هو أن ممارسات القيادة المرتكزة على الرفاهية لا تنحصر في تعزيز الجوانب النفسية، والاجتماعية للموظف فقط، بل تشمل أيضاً جودة ونوعية العمليات الإدارية التي يقوم بها القائد كونها تؤثر في تحقيق الرفاهية.

وينطوي على ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية في المدرسة انعكاسات إيجابية على الجوانب النفسية والوظيفية من أبرزها تعزيز الاندماج الوظيفي للمعلمين؛ كونه يتأثر بالأسلوب القيادي فقد ذكر شيدوو وزملاؤه (Szydło et al., 2025) أنه يقع على عاتق القائد مسؤولية استخدام أدوات وتقنيات متنوعة لتعزيز شعور الاندماج الوظيفي لدى الموظفين.

إذ يُعد الاندماج الوظيفي للمعلم من العوامل التي تؤثر في دافعيته ورضاه الوظيفي وأدائه التدريسي، كما يؤثر في نواياه وقراراته المتعلقة بالوظيفة، إضافة إلى تأثيره على تحصيل الطلبة (عباس، ٢٠٢٣)، علاوة على ذلك أنه يساعد في إظهار الالتزام بالقيم التنظيمية وتحقيق الأداء المتفوق، إضافة إلى أن المعلمين المندمجين وظيفياً يظهرون اتجاهات إيجابية نحو وظائفهم وبيئة عملهم (محمد، ٢٠٢٣) ويؤثر كذلك في القيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى المعلمين (إبراهيم وعبدالمجيد، ٢٠٢٤). ومن جهة أخرى، تظهر أهمية الاندماج الوظيفي للمعلم في أنه يركز على الحالة الشعورية الإيجابية الكلية والشاملة له تجاه وظيفته في الجوانب: العاطفية، والمعرفية، والسلوكية، وهذا الشعور ينعكس على سلوكياته وممارساته المهنية من حماسٍ وتفانٍ واستغراقٍ وحيوية ومرونة في العمل، ومن ثم شعوره بصورة مستمرة بالرضا عن وظيفته وسعادته بها مما يمكنه من القدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء (إبراهيم ونوار، ٢٠٢٣).

واستناداً إلى ما سبق تتجلى أهمية دراسة تأثيرات القيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وذلك بصفتها نمطاً قيادياً يتمحور حول تحقيق الرفاهية للموظف من خلال الاهتمام بصحته

النفسية والجسدية، وتعزيز تفاعله الاجتماعي، وتحقيق نموه المهني، ومساعدته على تحقيق التوازن بين أدواره الوظيفية والسياقية والحياتية مما قد يجعل تحقق الاندماج الوظيفي للمعلم أحد أهم التأثيرات التي يحدثها هذا النمط القيادي.

مشكلة البحث:

نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة المدرسية والتي تهدف إلى إرساء أنجع السبل والطرائق التربوية والتعليمية المنسجمة مع التوجهات العالمية، تزداد أهمية العناية بالتفاعل النفسي للمعلم بما يساعده على التماهي مع التطورات وانعكاساتها على أدواره الوظيفية والحياتية، والحفاظ على اندماجه وازدهاره الوظيفي، وانطلاقاً من هذا المنظور ركزت منظمة اليونسكو (UNESCO, 2022) على تشكيل بيئة تعليم معززة للصحة والرفاهية، كما عيّنت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالمعلم وتعزيز دوره ورفع تأهيله (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦)، كما هدف المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية في مجالات تركيزه إلى تعزيز الصحة النفسية في بيئة العمل (المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، د.ت).

وبالتالي فقد تزايدت أهمية تقصّي الأنماط القيادية المناسبة لمديري المدارس بحيث تحدث تفاعلاً نفسياً إيجابياً لدى المعلم وتسهم في تحقيق رفاهيته واندماجه الوظيفي؛ إذ أن استخدام أنماط قيادة سلبية تؤثر في شعور المعلمين بالرفاهية، فقد أشارت دراسة الدوسري والرشيدي (Aldosari & Alrashidi, 2021) إلى وجود علاقة بين القيادة السامة ومستوى الشعور بالرفاهية النفسية لدى المعلمين، وفي المقابل أوضحت دراسة الهادي والمزيرعي (٢٠٢٤) أن البيئة المدرسية المدركة وأبعادها التي تتضمن الإدارة المدرسية تنبأ باندماج المعلمين والمعلمات في العمل. ونظراً لقلّة الأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة المرتكزة على الرفاهية، إضافة إلى أن الباحثة لم تتوصل إلى دراسة تناولت العلاقة بينها وبين الاندماج الوظيفي، واستدراكاً لما سبق ذكره من منطلقات، فإن البحث الحالي يتناول "القيادة المرتكزة على الرفاهية" التي تعكس في مفهومها العناية برفاهية الموظف وتتمحور ممارساتها حول تعزيز الرفاهية في بيئة العمل، ويركز على استكشاف تأثيرات هذا النمط القيادي وأبعاده في تحقق الاندماج الوظيفي للمعلمين والمعلمات.

أسئلة البحث:

١. ما درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظه جدة؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي؟

٣. ما درجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظه جدة من وجهة نظرهم؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تحقق الاندماج الوظيفي لديهم تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي؟
٥. ما تأثير ممارسة المديرين للقيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات؟

أهداف البحث:

١. التعرف إلى درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظه جدة.
٢. الكشف عن الفروق الدالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية والتي تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي.
٣. التعرف إلى درجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظه جدة من وجهة نظرهم.
٤. الكشف عن الفروق الدالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تحقق الاندماج الوظيفي لديهم والتي تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي.
٥. استكشاف تأثير ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من كونه جاء استجابة للتوجهات العالمية التربوية نحو الاهتمام بتعزيز الصحة النفسية والرفاهية المهنية للمعلم، إذ ينسجم مع توجهات اليونسكو (UNESCO, 2022) في محاولة جعل بيئة التعليم داعمة للصحة والرفاهية، كما أنه ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦) في تعزيز نمط حياة صحي مستدام، وإرساء أنظمة رعاية صحية واجتماعية فعالة، وتتسق مع توجهات المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية الذي يهدف ضمن مجالات تركيزه إلى تعزيز الصحة النفسية في بيئة العمل (المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، د.ت).

كما يستمد البحث أهميته من تناوله لمفهوم "القيادة المرتكزة على الرفاهية" الذي يُعد البحث فيه مجالاً خصباً وفقاً لما توصلت إليه الباحثة من ندرة الأبحاث التي تناولت هذا المفهوم، حيث إن المحاولات البحثية لتأطيره وتحديد مكوناته وأبعاده لاتزال في بدايتها. ويركز هذا البحث على استكشاف تأثير هذا النمط القيادي على الاندماج الوظيفي وهو ما يعد أيضاً من المفاهيم التي لم تدرس تأثيرات الأنماط القيادية عليه بشكل موسع.

ومن المؤمل أن يسهم هذا البحث في تقديم دلائل علمية تفيد صناع القرار في وزارة التعليم، ومطوري السياسات التعليمية، والمسؤولين في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي والمركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، ومديري المدارس في التعرف على واقع ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية، وتأثيرها على تحقق الاندماج الوظيفي، وبالتالي اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين تطوير الممارسات القيادية التعليمية، وتحسين الصحة النفسية في المجتمع المدرسي، ومن المؤمل أيضاً أن يكون هذا البحث مرجعاً للباحثين والتربويين المهتمين بدراسة المفاهيم التي ركزت عليها ودافعاً لإجراء المزيد من الدراسات حولها.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: بالنسبة لمفهوم "القيادة المرتكزة على الرفاهية" ركزت الدراسة على مكونات نموذج شنافيلت وزملائه (Shanafelt et al., 2021) بعنوان: Wellness-Centered Leadership وقد اعتمدت الباحثة لفظ الرفاهية (Wellbeing)؛ كونه الأعم والأكثر شيوعاً في الأدبيات العربية خصوصاً في المجال التربوي، ويتضمن النموذج ثلاثة أبعاد وهي: الاهتمام بالناس دائماً، وتنمية العلاقات الفردية والجماعية، وإلهام التغيير. أما بالنسبة لمفهوم "الاندماج الوظيفي" فقد اعتمد البحث الحالي مقياس شوفلي وزملائه (Schaufeli et al., 2002) المكون من الأبعاد التالية: النشاط، والتفاني، والاستغراق.

الحدود البشرية: المعلمون والمعلمات بجدة.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومية للبنين والبنات بجدة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٦هـ.

مصطلحات البحث:

القيادة المرتكزة على الرفاهية: استناداً إلى نموذج شنافيلت وزملائه (Shanafelt et al., 2021)، تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الممارسات التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس الثانوية بجدة لتحقيق الرفاهية من خلال: الاهتمام الدائم بالآخرين، والاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية، وإلهام التغيير.

الاندماج الوظيفي: استناداً إلى أبعاد الاندماج الوظيفي لشوفلي وزملائه (Schaufeli et al., 2002)، تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: الحالة الذهنية التي تمثل شعور معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بجدة بالنشاط، والتفاني، والاستغراق تجاه الأعمال والمهام الوظيفية التي يقومون بها.

أدبيات البحث

أ. الإطار المفاهيمي:

أولاً: القيادة المرتكزة على الرفاهية:

سعى بعض الباحثين المهتمين بعلم النفس الإيجابي والتنظيمي إلى ربط مفهوم الرفاهية بالقيادة، إذ سعى للإشارة إليه في صياغات متعددة منها: القيادة المرتكزة على الرفاهية Wellness-Centered Leadership (Shanafelt et al., 2021)، ورفاهية القيادة Leadership Wellness (Nuvayouma, 2023)، وقيادة الرفاهية Wellbeing leadership (Ghamrawi & Al-Thani, 2023).

ونظراً لأن هذا المفهوم هو من المفاهيم الحديثة ولا يزال مجالاً خصباً للبحث والدراسة، إذ أن الأبحاث التي تناولته لا تزال قليلة، إضافة إلى وجود صياغات متعددة تعبر عنه؛ فكان لابد من التفريق بين اللفظين Wellbeing و Wellness. ووفقاً لما ورد في دراسة نوفيومما (Nuvayouma, 2023) فقد ذكر هايملز (Hales, 2019) بأن Wellness تعني اتخاذ قرارات صحية، والوعي بالبدائل الصحية، والتركيز على شمولية الجسم والعقل والروح، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الرفاهية Wellbeing.

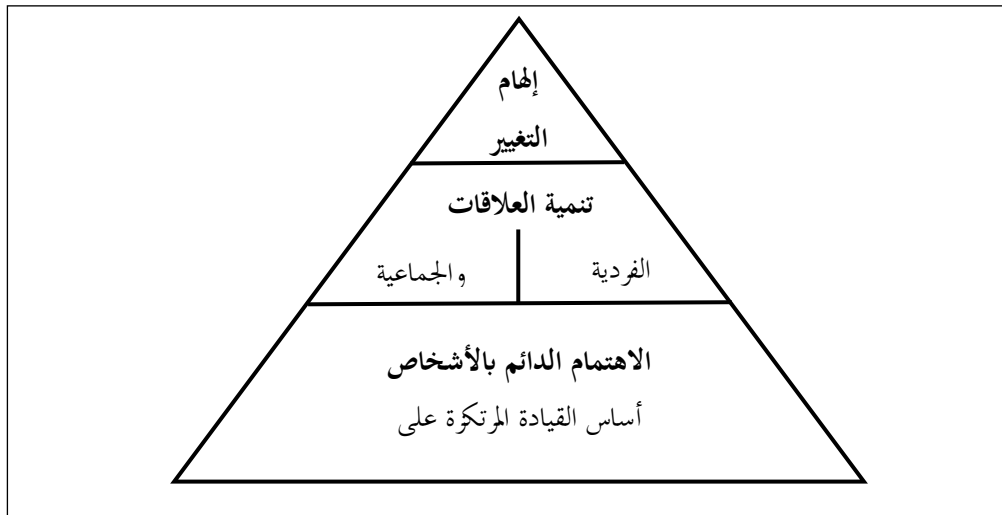
فيما أوضح بريلتنتسكي وزملاؤه (Prilleltensky et al., 2015) ضمن جهودهم البحثية لتأطير مفهوم الرفاهية Wellbeing وقياسه بأنه يتضمن الرفاهية بمفهومها العام إضافة إلى ستة عوامل أخرى تتمثل في كلمة "I-COPPE" وهي: الرفاهية الشخصية، والرفاهية الاجتماعية، والرفاهية المهنية، والرفاهية الجسدية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاقتصادية. واستناداً على ذلك يمكن اعتبار لفظ Wellbeing أعم وأشمل، أما دراسة زيرهاغن وزملاؤه (Sieberhagen et al., 2011) فذكرت أن الرفاهية في العمل Wellness هي أيضاً مفهوم شامل يتضمن الجوانب النفسية، والجسدية، والفكرية، والاجتماعية، والمهنية، والروحية، ويتكون من أربعة مكونات رئيسية: الرفاهية البدنية والعقلية، والرفاهية المعرفية، والرفاهية الذاتية، والرفاهية الاجتماعية (Viac & Fraser, 2020) مما يبرر توظيف هذا اللفظ للتعبير عن الرفاهية في بعض الدراسات، ويعتمد البحث الحالي لفظ الرفاهية Wellbeing على اعتبار أنه الأعم وفقاً لما توصلت إليه أغلب البحوث والدراسات، كما أنه الأكثر شيوعاً في الدراسات العربية. ولتعريف الرفاهية فقد أوضح كوربت (Corbett, 2024) أن مفهوم الرفاهية مستمد في الأصل من أكثر من منظور واحد، فقد نشأت مسارات الرفاهية في البداية من منظور نفسي، وتمحورت حول تصورين أساسيين: إما الاستمتاع (Hedonic) أو الازدهار الشخصي (Eudaimonic) ومع مرور الوقت اتجه الباحثون إلى إجراء دراسات تستخدم منهجيات تتضمن كلا المنظورين في آنٍ واحد، وبالتالي فإن القيادة المرتكزة على الرفاهية وفقاً للنهج الحديث للرفاهية تركز على تعزيز الاستمتاع والازدهار الشخصي للموظفين.

وتعتبر القيادة المرتكزة على الرفاهية في التعليم عن: تأثيرات الممارسات القيادية على رفاهية المعلمين وذلك من خلال الممارسات التالية: استماع القادة إلى المعلمين وتقديرهم، دعم القادة للتطوير المهني، وطريقة تعاطي القادة مع التغيير (Cann et al., 2021). ولا ينحصر تركيز هذا النمط القيادي على تعزيز الشعور الفردي للموظف بالرفاهية، بل يهدف بشكل معمق إلى تشكيل خبرات الموظفين الاجتماعية في بيئة العمل، وتحسين نوعية التفاعلات الاجتماعية حيث ذكر مانتارو (Mantaro, 2024) استنادًا على ما ورد في (Endres & Weibler, 2017)، أن القيادة القائمة على الرفاهية تتجاوز العمل الجماعي أو التعاون في العمل إلى استيعاب الخبرات والممارسات اليومية المشتركة بين الأشخاص الذين يشاركون في الأنشطة القيادية، والكيفية التي تتشكل بها القيادة تبعًا للتفاعل المستمر بين الأفراد وتفسيراتهم للمواقف. ووفقًا لوجهة نظر كوربيت (Corbett, 2024) يكمن دور القائد التعليمي في تحقيق الرفاهية بتخفيف التأثيرات السلبية للعمل وذلك بتركيزه على الجوانب الأربعة المحققة للرفاهية وهي: المرونة النفسية للموظفين، والعمل العاطفي، والتوازن بين العمل والحياة، والتعامل مع صراع الأدوار المهنية والحياتية.

وتعزيز الرفاهية الإيجابية للمعلمين تعني: إرساء مجموعة من القيم المشتركة الداعمة للتميز، يتم تعزيزها من خلال ممارسات محفزة، تجعلهم واثقين وراغبين في أداء المهام الموكلة إليهم، دون أن يترتب عليها أي انعكاسات سلبية على أنفسهم أو الآخرين (Corbett, 2024). إضافة إلى ذلك تتضمن الممارسات المثلى للقيادة المرتكزة على الرفاهية: المتابعة الدورية والاطمئنان على الموظفين، ونمذجة الرفاهية بحيث يكون المدير قدوة في الاهتمام بالرفاهية ونشر الوعي بها، والقيام بجولات مستمرة للتعبير عن تقديره للموظفين، وتعميق المغزى الجوهرى لمهامهم الوظيفية، وتفقد رفاهية الموظفين، وإظهار الامتنان والاعتراف بجهودهم، والتفاعل البناء معهم، وقيادة التغيير والتواصل الفعال بشأنه، وما إلى ذلك (Hartung et al. 2025).

وفي إطار الجهود البحثية لتحديد ممارسات القيادة المرتكزة على الرفاهية وضع شنافيلت ورفاقه (Shanafelt et al., 2021) نموذجًا للقيادة المرتكزة على الرفاهية موضحًا في الشكل التالي:

شكل ١: نموذج القيادة المرتكزة على الرفاهية (Shanafelt et al., 2021) (ترجمة الباحثة)



ووفقاً لنموذج شنافيلت ورفاقه (Shanafelt et al., 2021) فإن عناصر القيادة المرتكزة على الرفاهية هي:

١. **الاهتمام بالناس:** ويعد هذا العنصر داعماً لنجاح بقية العناصر؛ حيث تتطلب الرفاهية أن يهتم القائد بالآخرين على اعتبار أن هذا أساسي لبناء مهارات القيادة الاجتماعية التي بدورها تلهم الأداء الفردي والجماعي، والاهتمام بالآخرين يتطلب الاهتمام بالذات أولاً، فإذا أراد القائد تعزيز الرفاهية والإنجاز المهني للموظفين فلا بد أن يدرك أهمية تعزيز هذه الصفات في ذاته، كما يتضمن هذه الاهتمام إظهار الاحترام للموظفين، والاعتراف بقدراتهم وقدرتهم على النمو والتطور، والتركيز على احتياجاتهم واهتماماتهم والتحديات التي يمرون بها.
٢. **تنمية العلاقات الفردية والجماعية:** تتطلب القيادة المرتكزة على الرفاهية أن يهتم القائد بالعلاقات الفردية والجماعية، أي أن يقوم بتنمية العلاقات مع الأفراد الذين يقودهم، ويعزز العلاقات المتبادلة للفريق ككل، ويتمثل دور القائد في تشخيص الصحة العلائقية للفريق، وكذلك درجة اتفاق الفريق حول المهام والأهداف المشتركة.
٣. **إلهام التغيير:** أي أن يُلهم القادة التغيير من خلال تشجيع الفرق على التفكير الإبداعي، وتمكينهم من إنجاح عمليات التغيير، ومساعدتهم على تحقيق نتائج ذات أهمية.

ولتطبيق ممارسات القيادة المرتكزة على الرفاهية في السياق المدرسي، حدد كوربت (Corbett, 2024) مراحل تمثل إطاراً لدمج هذه الممارسات في العمليات التشغيلية التي يمارسها المدير بدلاً من قيامه باستحداث عمليات جديدة مما يجعلها أكثر فاعلية وهي:

- المرحلة الأولى: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى ممارسة الرعاية المسؤولة (Stewardship): وتتطلب هذه المرحلة تدريب المديرين على الموازنة بين المهارات الإدارية والسمات القيادية بالشكل الذي يساعدهم في تحقيق الرفاهية للموظفين وتقديم الرعاية الداعمة لهم، ويكون هذا التدريب جزءاً من خطة التطوير المهني للمديرين.
- المرحلة الثانية: تحقيق جودة الرفاهية (Quality of well-being): ويتم ذلك من خلال ثلاثة أبعاد: أولاً: الأداء الوظيفي: فعند وضع مؤشرات الأداء لابد من مراجعة انعكاسها على تحقيق رفاهية الموظفين بحيث لا تؤثر على أدائهم بشكل سلبي، وثانياً: السياسة: إذ لابد أن يحرص المدير على وضع سياسات داعمة للرفاهية والتأكد من فهم الموظفين لها، وثالثاً: قيادة عملية التغيير: إذ يجب أن يطبق المدير عمليات التغيير بشفافية وانفتاح وهدوء، مع الالتزام بتقديم رؤية واضحة ومطمئنة.
- المرحلة الثالثة: سن القواعد الداعمة للرفاهية: بحيث يعمل المدير مع الموظفين على وضع قواعد أساسية لممارسات وسلوكيات العمل بالشكل الذي يعزز من الرفاهية، منها على سبيل المثال: تحديد أساليب التواصل، وأوقات التواصل الرسمي، وتحديد عبء العمل، والسلوكيات في بيئة العمل وغيرها.

— المرحلة الرابعة: النمذجة (Role modelling): وهنا يحرص المديرون على تحقيق الرفاهية الذاتية لأنفسهم والحفاظ على صحتهم الشخصية، وأن يكونوا قدوة في ممارسات العمل الجيدة المؤدية لتحقيق الرفاهية.

واستقراء لما سبق يتضح أن مفهوم القيادة المرتكزة على الرفاهية ينطوي على مضامين عديدة أبرزها:

١. أن القيادة المرتكزة على الرفاهية لا تتمحور حول رفاهية الموظفين كأفراد مستقلين فقط، بل يمتد تأثيرها ليشمل نوعية التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل.
٢. أن الممارسات التي تقوم عليها القيادة المرتكزة على الرفاهية ديناميكية مرنة ويعاد تشكيلها باستمرار؛ لتتناسب مع المواقف اليومية في العمل وطريقة فهم الموظفين لها وتعاطيهم معها.
٣. أن التفاعلات اليومية بين القائد والموظفين تشكل نوعية القيادة المرتكزة على الرفاهية، مثل: جودة الاستماع، والتقدير المستمر، وتحفيز التطور المهني، وطريقة قيادة التغيير، وتحسين الخبرة الاجتماعية للموظفين، ومراقبة التفاعلات القيادية بين فرق العمل، وتحسين الصحة النفسية، وتحسين شعور الموظفين تجاه العمل، وقدرتهم على تحقيق الموازنة بين العمل والحياة.
٤. أن تبني القائد لنمط القيادة المرتكزة على الرفاهية يتطلب أولاً أن يهتم بتحقيق رفاهيته الذاتية.
٥. أن ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية لا تتطلب استحداث عمليات قيادية جديدة، بل يتم دمجها مع العمليات القيادية والإدارية القائمة كتطوير تحسني لها.

ثانياً: الاندماج الوظيفي:

يُعرّف الاندماج الوظيفي (Work Engagement) بأنه: الشعور بالرفاهية والانسجام الداخلي في مكان العمل، وما يرتبط به من مشاعر إيجابية (Adamska-Chudzińska & Andraskzak, 2025). وفي السياق المدرسي، عرفه عباس (٢٠٢٣) بأنه: مفهوم دافعي يعبر عن حالة وجدانية معرفية تُسيطر على المعلم الذي يحب مهنته فتدفعه إلى أن يبذل قصارى جهده لإتمام عمله التدريسي على الوجه الأكمل، وتذليل الصعاب التي تواجهه لتحقيق أهدافه التربوية وتخلق لديه شعور بالحماس وتجعله يوجه تركيزه كاملاً نحو عمله.

وفي إطار المساعي البحثية لتأطير مفهوم الاندماج الوظيفي، عبّر شوفلي (Schaufeli, 2012) عن أن الاندماج الوظيفي يُفهم أساساً من منظورين: الأول: هو الارتباط التنظيمي، والذي يتمثل في الارتباط العاطفي (أي الالتزام العاطفي بالمنظمة)، والارتباط بالاستمرارية (أي الرغبة في البقاء مع المنظمة)، والثاني: هو سلوك الدور الإضافي، وبناءً على ذلك يُمثل سلوك الاندماج الوظيفي للموظف مزيجاً من مفهومين نفسيين قائمين. وذكر ديكويبر وشوفلي (Decuyper & Schaufeli, 2019) أن الاندماج كحالة نفسية يرتبط بشكل أكبر بمفهوم الاندماج

الوظيفي، في حين أن الاندماج السلوكي يرتبط أكثر بالسلوكيات الدور الإضافي، أما الاندماج كصفة شخصية فيتعلق بالتصورات الإيجابية تجاه الحياة والعمل.

ومن جهة أخرى يختلف الاندماج الوظيفي عن الالتزام التنظيمي الذي يركز على العلاقة بين الموظف والمنظمة، إذ يرتبط الاندماج الوظيفي بالدوافع الداخلية للموظفين على اعتبار أن النتائج التي يحققونها تُحدد مستوى تقديرهم لذواتهم (Adamska-Chudzińska & Andraszak, 2025). كما يختلف الاندماج الوظيفي عن الحالات النفسية الأخرى مثل: إدمان العمل إذ يقوم على فكرة أن الموظفين المندمجين وظيفيًا تحركهم دوافع داخلية حيث يعملون بجد واجتهاد؛ لأنهم يجدون في العمل متعة وإثارة، بينما يحرك مدمني العمل دوافع قهرية تجعلهم يحرصون على استيفاء معايير خارجية يحاولون من خلالها تعزيز تقديرهم لذواتهم والحصول على القبول الاجتماعي (Schaufeli, 2012).

وقد وضع شوفلي وزملاؤه (Schaufeli et al., 2002) مكونات الاندماج الوظيفي كالتالي: أولاً: النشاط: وهو يمثل الاستعداد، والطاقة، والمرونة، والمثابرة في العمل، وثانيًا: التفاني الذي يُمثل الإلهام، والحماس، والقيمة، والفخر، والتحدي، والاستغراق: الذي يشير إلى الانخراط العميق في العمل بطريقة تجعل المرء يستمتع بالعمل دون الشعور بثقل الوقت.

ويتم تعزيز الاندماج الوظيفي من خلال التفاعل التكاملي بين أدوار المنظمة والأدوار الذاتية للموظف، حيث يتمثل دور المنظمة في تعزيز الاندماج الوظيفي في كونها تعد مصدرًا للرفاهية والمشاعر الإيجابية، ويتمثل دور الموظف في تحقيق نتائج عمل تعزز من تقديره لذاته (Adamska-Chudzińska & Andraszak, 2025) وللاندماج الوظيفي مكتسبات للمعلمين والطلبة والمدرسة؛ فبالنسبة للمُعلمين يزيد من شعورهم بالاستقرار النفسي، والرضا الوظيفي، والسعادة المهنية في مجال عملهم، والقيام بواجباتهم الوظيفية بجودة، وتميز، أما الطلبة فيجعلهم يُشاركون بفعالية في أنشطة التعليم والتعلم، ومن ثم الارتقاء بإنجازاتهم الأكاديمية، وبالنسبة للمدرسة يحقق استقرار المعلمين في العمل، وقلة الدوران، وتوفير الوقت والجهد؛ وهذا يُمكن المدرسة من تحقيق أهدافها بجودة وتميز (إبراهيم ونوار، ٢٠٢٣). ومن الآثار الإيجابية للاندماج الوظيفي أنه يؤدي إلى الرضا والالتزام وتقليل الدوران الوظيفي ورفع الأداء الوظيفي (Mazzetti et al., 2023).

واستقرأ لما سبق يتضح أن مفهوم الاندماج الوظيفي:

- يعبر عن شعور إيجابي للموظف تجاه العمل، يجعله يتفانى وي بذل قصارى جهده لتحقيق نتائج فعالة دون الشعور بالضغط النفسي أو الضجر.

- ينطوي على تأدية الأدوار الوظيفية بتميزٍ وتفانٍ إضافة إلى التحلي بسلوك الدور الإضافي من خلال بذل جهود تطوعية لمصلحة العمل.
- يتطلب تعزيزه أدوارًا تكاملية بين المنظمة والموظف، إذ يوافق سعي المنظمة لتعزيز اندماج الموظف جهدًا مقابلاً من الموظف في تحسين شعوره تجاه العمل والمنظمة.

ثالثًا: تأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي:

يُعد النمط القيادي الذي يتبناه القائد من أعظم العوامل تأثيرًا على نوعية التفاعل النفسي للموظف، وبالتالي إنتاجيته، وفي ظل الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني والاجتماعي في المنظمات، يحاول الباحثون المهتمون بعلم النفس التنظيمي دراسة تأثيرات الأنماط القيادية المختلفة على المفاهيم النفسية لمساعدة القادة في تبني نمط القيادة المناسب.

وقد ظهرت مجموعة من أنماط القيادة الإيجابية التي تعكس سلوكيات قيادية خيرة من المفترض أن تؤثر في تحفيز الموظفين وأدائهم ورفاهيتهم، فلكل نمط قيادي محاور تركيز مختلفة، ومع أنها تختلف في تفاصيلها إلا أنها قد تؤثر على الاندماج الوظيفي للموظفين (Decuyper & Schaufeli, 2019). وينطبق هذا بدوره على نمط القيادة المرتكزة على الرفاهية؛ كونها أحد أنماط القيادة الإيجابية التي تركز بشكل مباشر على تحقيق الرفاهية للموظف مما قد يؤثر في تحقق اندماجه الوظيفي.

والاندماج الوظيفي هو بنية منهجية تتخلل جوانب عديدة من حياة الفرد والمنظمة، إذ يتجلى ذلك في التجربة العاطفية الفردية لكل موظف، كما يتشكل في البعد الاجتماعي أيضًا، أي أنه يعتمد على العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل المادية التي تتطور فيها هذه العلاقات، مما يعزز الشعور بالرفاهية لدى الموظف، ويتأثر الاندماج الوظيفي بالأنماط الإدارية مثل: القيادة التحويلية، وتشكيل بيئة عمل متمحورة حول الإنسان، مما يمكن من تعزيز الحضور النفسي للموظفين (Adamska-Chudzińska & Andraszak, 2025).

وتماشياً مع ما سبق، ذكر إبراهيم ونوار (٢٠٢٣) أن من العوامل المؤثرة على الاندماج هو نمط القيادة المدرسي الذي يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بإبداع وابتكار، ويشاركهم في صنع القرارات، ويقوم أدائهم بنزاهة، وموضوعية، وعدالة، ومساواة. كما ذكر شوفلي (Schaufeli, 2012) أن للقيادة دورًا خاصًا في تعزيز الاندماج الوظيفي، وتوصلت دراسة مازيتي وزملاؤه (Mazzetti et al., 2023) إلى وجود ارتباط بين الاندماج الوظيفي والقيادة، وقد ذكر عبد المنعم وزملاؤه (Abd-Elmoniem et al., 2023) أن القيادة الشاملة تؤثر على انخراط الموظفين في العمل. كما أشار ديكويبر وشوفلي (Decuyper & Schaufeli, 2019) إلى

أن شعور القائد بالاندماج الوظيفي ينعكس على شعور الموظفين بالاندماج الوظيفي أيضاً وذلك في إشارة إلى تأثيرهم بالقائد.

وتفسيراً للممارسات القيادية المؤثرة على الاندماج الوظيفي أوضح كان ورفاقه (Cann et al., 2021) أن المعلمين يشعرون بالتقدير عندما يقوم القائد بالاستماع إليهم وفهمهم، وإظهار التعاطف معهم، والاهتمام بتطويرهم المهني. وذكر ديكويبر وشوفلي (Decuyper & Schaufeli, 2019) أن القادة يؤثرون بشكل مباشر على انخراط الموظفين من خلال ثلاثة مسارات: توجيه المشاعر (المسار التفاعلي العاطفي)، والتبادل الاجتماعي (المسار التفاعلي المعرفي)، والافتداء (المسار التفاعلي السلوكي).

واستقراءً لما سبق، يمكن التوصل إلى أن القيادة المرتكزة على الرفاهية تؤثر في تحقق الاندماج الوظيفي؛ كونها أحد الأنماط القيادية الإيجابية المتمحورة حول الإنسان، إضافة إلى تركيزها على بُعد نفسي وسلوكي مهم يتمثل في الرفاهية التي ترتبط في جوهرها بالاندماج الوظيفي، كما أن هذا النمط القيادي ينطوي في مضمونه على ممارسات داعمة للعناية الفردية بالموظفين، والتفاعلات الاجتماعية في المنظمة، وتكوين القدوة، وهي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقق الاندماج الوظيفي.

ب. الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يستعرض هذا المحور أبرز الدراسات التي تناولت مفهومي القيادة المرتكزة على الرفاهية، والاندماج الوظيفي، وهي لا تزال مجالاً خصباً للبحث والدراسة، حيث توصلت الباحثة إلى عدد محدود من الدراسات التي طُبقت في السياق التعليمي، وفيما يلي استعراض الدراسات من الأحدث للأقدم:

أولاً: أبرز الدراسات المتعلقة بالقيادة المرتكزة على الرفاهية:

سعت دراسة مانتارو (Mantaro, 2024) إلى تقديم نموذج لقيادة الرفاهية مبنياً على النظرية البنائية الاجتماعية، وهي دراسة نوعية جُمعت بياناتها من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي الرعاية الاجتماعية وبعض أعضاء المجتمع الداخلي الذين يعملون معهم في الجامعات الأمريكية، وقد طُبقت في ستة مواقع موزعة جغرافياً في أنحاء الولايات المتحدة، حيث ركزت على أدوار مسؤولي الصحة والرفاهية في الجامعات، والكيفية التي يقودون بها برامج الصحة والرفاهية، وكشفت النتائج أن كبار مسؤولي الصحة والرفاهية يقودون من خلال مجموعة متنوعة من المهارات العلائقية، كما توصلت إلى صياغة نموذج لقيادة الرفاهية البنائية الاجتماعية يقوم على ثلاثة مكونات وهي: البناء الاجتماعي، والعلاقات والتواصل عالي الجودة، والتأثير.

وفي السياق المدرسي، هدفت دراسة قمرأوي وآل ثاني (Ghamrawi & Al-Thani, 2023) لاستكشاف الأدوار التي يدرك القيادات المدرسية المستقبلية أنهم سيؤدونها لضمان تحقيق الرفاهية في المدرسة، وهي أيضاً دراسة نوعية جمعت بياناتها عن طريق المقابلات التي أجريت مع ستة عشر قائداً مدرسياً قبل الخدمة (الملتحقون ببرامج القيادة التعليمية في ماجستير الآداب) تم اختيارهم من أربع عشرة دولة عربية. وأشارت النتائج إلى أنهم: أظهرها فهمًا محدودًا لمفهوم الرفاهية إذ تم ربطها بالصحة النفسية للطلبة، كما أنهم نسبوا دور تحقيق الرفاهية للطلاب إلى المرشدين النفسيين أو المعلمين، ويرون أن أدوارهم تتركز بشكل أكبر في تحقيق الرفاهية للمعلمين، عوضاً عن أنهم لم يتلقوا تدريباً كافياً يتعلق بتعزيز الرفاهية في المدرسة في برامج إعداد القادة.

كما هدفت دراسة كان وآخرون (Cann et al., 2021) إلى استكشاف ممارسات القيادة المدرسية التي يُدرك المعلمون أنها تؤثر على رفاهيتهم، وذلك في إحدى المدارس الثانوية في نيوزيلندا، وهي دراسة اتبعت المنهج المختلط حيث تم قياس درجة رفاهية المعلمين من خلال الاستبانة، ثم إجراء مقابلات مع ثلاثة معلمين حصلوا على درجة عالية وفق المقياس، وثلاثة معلمين حصلوا على درجة منخفضة، كما طلب منهم تسجيل ملاحظات يومية لمواقف أثرت على رفاهيتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القادة التي أكد المعلمون أنها تعزز من رفاهيتهم تتمثل في: إظهار التقدير، ودعم التطوير المهني الهادف والذاتي، والمشاركة في اتخاذ القرار، إلى جانب ذلك ذكر المعلمون أن مهارات القادة التي ساهمت في تعزيز شعورهم بالرفاهية تتمثل في: قدرة القائد على بناء علاقات قوية، وكفاءته السياقية، وكفاءته الاجتماعية والعاطفية.

ثانياً: أبرز الدراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي:

سعت دراسة المدرع (Almudara, 2025) إلى معرفة أثر الاستثمار البشري بنظام التعاقد المكاني في العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية، وقد تم الاعتماد على المنهج شبه التجريبي حيث تمثلت أدوات الدراسة في استبانة للعدالة التنظيمية، وبطاقة ملاحظة للاندماج الوظيفي، حيث طبقت على عينة مكونة من ٣٧ معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائجها: أنه توجد فروق في متوسطات التطبيق البعدي لاستبانة العدالة التنظيمية، وبطاقة ملاحظة الاندماج الوظيفي بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية لصالح المجموعة التجريبية تعزى للاستثمار البشري بنظام التعاقد المكاني.

بينما هدفت دراسة سيد (٢٠٢٤) إلى تقديم نموذج هيكلي يوضح العلاقات بين استراتيجيات المواجهة الاستباقية، والتمكين النفسي، والاندماج الوظيفي، والذكاء الانفعالي لدى معلمي التربية الخاصة، وهي دراسة وصفية طبقت أداة الاستبانة على عينة تكونت من (١٤٦) معلماً ومعلمة بمدارس التربية الخاصة في محافظة المنيا بمصر، وقد أسفرت النتائج عن: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات استراتيجيات المواجهة الاستباقية وكل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي والذكاء الانفعالي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين

درجات التمكين النفسي والاندماج الوظيفي إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات الاندماج الوظيفي والذكاء الانفعالي لدى معلمي التربية الخاصة.

كما سعت دراسة الهادي والمزيرعي (٢٠٢٤) إلى الكشف عن إمكانية التنبؤ بالاندماج في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في مدينة سكاكا من خلال أبعاد البيئة المدرسية المدركة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة التي وزعت بشكل عشوائي على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في مدينة سكاكا، وقد أسفرت النتائج عن تمتع أفراد العينة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمستوى مرتفع من الاندماج في العمل، كما أظهرت النتائج أن البيئة المدرسية المدركة تتنبأ بالاندماج في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة سكاكا.

وأخيراً هدفت دراسة يو وفريقه (Yu et al., 2024) إلى استكشاف تأثير الاندماج الوظيفي على رفاهية المعلمين في مكان العمل، ودور الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي في الآليات الداخلية الكامنة. وهي دراسة وصفية مسحية طبقت أداة الاستبانة على عينة من المعلمين بلغت ٢٠٩٠ معلماً صينياً، وكشفت النتائج أن: الاندماج الوظيفي يتنبأ بشكل إيجابي بالرفاهية في مكان العمل، وأن الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي يتوسطان العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرفاهية في مكان العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- تباينت الدراسات السابقة في أهدافها إلا أن الباحثة لم تتوصل إلى دراسة تناولت تأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية على الاندماج الوظيفي للمعلمين مما يمثل فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها؛ للوصول إلى فهم أعمق حول هذا التأثير في السياق التعليمي.
- تنوعت الدراسات السابقة في استخدام منهجيات البحث العلمي ما بين الدراسات الكمية والنوعية مما يشير إلى أهمية تناول المفاهيم التي تركز عليها الدراسة كمياً ونوعياً، وتسعى الدراسة الحالية إلى قياس تأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية على الاندماج الوظيفي كمياً متفقة مع الدراسات التي طبقت هذا المنهج وذلك لمناسبته لتحقيق أهدافها.
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية التوسع البحثي في هذه المفاهيم وركز غالبيتها على دراستها في السياق المدرسي وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية.
- ساهمت الدراسات السابقة في وضع أساس مفاهيمي لكل مفهوم على حدة، إضافة إلى تحديد مكونات المفاهيم وأساليب قياسها مما ساهم في استفادة الباحثة من مراجعها، وأدواتها، وساعدها في تحديد المنهجية المناسبة لها، وتفسير ومناقشة نتائجها.

- تتفرد الدراسة الحالية وفقاً لما توصلت إليه الباحثة بتناولها لمتغير القيادة المرتكزة على الرفاهية في السياق التعليمي، ودراسة أثره على الاندماج الوظيفي.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، والارتباطي التنبؤي، حيث تم تحديد درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية ودرجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، ومن ثم إيجاد العلاقة بين القيادة المرتكزة على الرفاهية والاندماج الوظيفي ووصفها، ثم التنبؤ بتأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية على تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس بمحافظة جدة والبالغ عددهم ٢٧٦٠٦، وفقاً للوحة الإحصائية لعام ١٤٤٥هـ المتحصّل عليها من إدارة التعليم بمحافظة جدة. وقد تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية إذ تم تطبيق استبانة إلكترونية بواسطة (Google form) وزعت عشوائياً، وبلغت الاستجابات (٣٨٣) استجابة، ووفقاً لمعادلة جيرسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) تعد العينة ممثلة للمجتمع، وفيما يلي وصف لعينة البحث:

جدول (١):

وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	54.3%
	أنثى	45.7%
سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	5.7%
	من ١٠ سنوات فأكثر	94.3%
التخصص العلمي	علمي	37.3%
	أدبي	62.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	82.5%
	دراسات عليا	17.5%

يتضح من الجدول (١) أن أفراد عينة البحث من الذكور نسبتهم 54.3% ومن الإناث 45.7%، كما يتضح أن غالبيتهم لهم خبرة مهنية تمتد إلى ١٠ سنوات فأكثر حيث يمثلون نسبة 94.3% أما الذين كانت خبرتهم أقل من ١٠ سنوات فنسبتهم 5.7%، كما شكل ذوي التخصصات الأدبية نسبة 62.7% بينما ذوي التخصصات العلمية شكلوا نسبة 37.3%، وأخيراً فإن غالبية أفراد العينة حاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة 82.5% أما الحاصلين على الدراسات العليا فشكلوا نسبة 17.5%.

أدوات البحث:

أولاً: لقياس ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية، قامت الباحثة ببناء استبانة في ضوء نموذج القيادة المرتكزة على الرفاهية الذي صممه شنافيلت وزملاؤه (Shanafelt et al., 2021)، ويتكون من ثلاثة أبعاد: الاهتمام الدائم بالآخرين، والاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية، وإلهام التغيير، بالإضافة إلى وصف الممارسات التي يقوم عليها هذا النمط القيادي وفقاً لهذه الأبعاد، وهو ما تم الاستناد عليه في بناء الاستبانة الحالية حيث تم إعادة صياغة الممارسات بما يناسب السياق المدرسي.

ثانياً: لقياس مفهوم الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، تبنت الباحثة المقياس الذي أعده شوفلي وزملاؤه (Schaufeli et al., 2012). ويتضمن ثلاثة أبعاد: النشاط، والتفاني، والاستغراق، وقد سبق أن تُرجم إلى عدة لغات وطبقته العديد من الدراسات مثل دراسة إبراهيم وفرحات (٢٠٢٤)، ودراسة عباس (٢٠٢٣)، ودراسة عرفان (٢٠٢١)، وقد تبنت الدراسة الحالية نسخة المقياس التي قام بترجمتها إبراهيم وفرحات (٢٠٢٤).

وفيما يلي عرض للخصائص السيكومترية للأداتين:

أ. استبانة القيادة المرتكزة على الرفاهية:

أولاً: التأكد من صدق المحتوى: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لتقييم العبارات، والتأكد من ارتباطها بالمفهوم، ومناسبتها للسياق المدرسي. وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر من آراء المحكمين معياراً لقبول العبارة مع الاستفادة مما قدموه من ملحوظات.

ثانياً: حساب الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة؛ وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢):

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه

البُعد الأول:			البُعد الثاني:				البُعد الثالث:		
الاهتمام الدائم بالآخرين			الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية				إلهام التغيير		
م	معامل	م	معامل	م	معامل	م	معامل	م	
الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط	
1	0.787**	6	0.873**	11	0.864**	16	0.927**	21	
2	0.813**	7	0.830**	12	0.873**	17	0.873**	22	
3	0.841**	8	0.734**	13	0.909**	18	0.912**	23	
4	0.777**	9	0.735**	14	0.820**	19	0.834**	24	
5	0.786**	10	0.817**	15	0.870**	20	0.846**	25	
								26	
								27	
								28	
								29	
								30	

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٢) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية، حيث تراوحت في البعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين بين (٠,٧٣٤-٠,٨٧٣)، أما في البعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨٢٠-٠,٩٢٧)، وفي البعد الثالث: إلهام التغيير بين (٠,٨١٥-٠,٩٤٢)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثالثاً: الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للأداة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمجموع الكلي للأداة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣):

معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للأداة.

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين.	0.963**
2	البعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية.	0.982**
3	البعد الثالث: إلهام التغيير.	0.978**

يتبين من الجدول (٣) أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة بالمجموع الكلي جاءت قيماً مرتفعة، حيث تراوحت بين (٠,٩٦٣ - ٠,٩٨٢)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي.

رابعاً: الثبات: تم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يبين الجدول التالي:

جدول (٤):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد.

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين.	10	٠.933
2	البعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية.	10	٠.964
3	البعد الثالث: إلهام التغيير.	10	٠.962
	الثبات الكلي	30	٠.983

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الثبات عالية، حيث تراوحت بين (٠,٩٣٣ - ٠,٩٦٤)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٨٣). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

ب. مقياس الاندماج الوظيفي:

نظرًا لكون الدراسة الحالية تبنت مقياس طُبق في نفس السياق فقد تم الاكتفاء بقياس الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، والثبات كما هو موضح:

أولاً: الاتساق الداخلي: تم التأكد من الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه

البُعد الأول: النشاط		البُعد الثاني: التفاني		البُعد الثالث: الاستغراق	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.826**	2	0.665**	3	0.739**
4	0.774**	5	0.665**	6	0.667**
8	0.906**	7	0.878**	9	0.896**
12	0.928**	10	0.847**	11	0.890**
15	0.920**	13	0.796**	14	0.939**
17	0.675**			16	0.685**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٥) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيمًا عالية، حيث تراوحت في البُعد الأول: النشاط بين (٠,٦٧٥-٠,٩٢٨)، أما في البُعد الثاني: التفاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٦٥-٠,٨٧٨)، وفي البُعد الثالث: الاستغراق بين (٠,٦٦٧-٠,٩٣٩)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثانيًا: الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للأداة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمجموع الكلي للأداة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٦):

معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للأداة.

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البُعد الأول: النشاط	0.979**
2	البُعد الثاني: التفاني	0.878**

3	البعد الثالث: الاستغراق	0.957**
---	-------------------------	---------

يتبين من الجدول (٦) أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة والمجموع الكلي جاءت قيمًا مرتفعة، حيث تراوحت بين (٠,٨٧٨ – ٠,٩٧٩)، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي.

ثالثًا: الثبات: تم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يبين الجدول التالي:

جدول (٧):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأداة.

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: النشاط	6	0.913
2	البعد الثاني: التفاني	5	0.815
3	البعد الثالث: الاستغراق	6	0.891
	الثبات الكلي	17	0.953

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معاملات الثبات عالية، حيث تراوحت بين (٠,٨١٥ – ٠,٩١٣)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٥٣)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

- مفتاح تصحيح الأدوات:

جميع العبارات في الأدوات مصاغة في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة ككل على ارتفاع في درجة الممارسة. وتتم الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج تنازليًا (في استبانة القيادة المرتكزة على الرفاهية: من عالية جدًا إلى منخفضة جدًا، وفي مقياس الاندماج الوظيفي: من تنطبق دائمًا إلى لا تنطبق تمامًا).

الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأدوات البحث، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات الأدوات. وبعد جمع البيانات تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، وحساب المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) للإجابة عن السؤالين الأول والثالث. كما تم تطبيق اختبار مان وتي (Mann-Whitney U Test) للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع؛ وذلك لعدم تحقق شرط

الاعتدالية في البيانات. وللإجابة عن السؤال الخامس تم دراسة العلاقة بين المتغيرات بواسطة معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient)، ثم تحديد تأثير القيادة المرتكزة على الرفاهية وأبعادها على الاندماج الوظيفي عن طريق تطبيق الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وقد تم اعتماده لتجنب مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) التي تظهر بسبب ارتفاع معامل الارتباط بين أبعاد القيادة المرتكزة على الرفاهية حيث تراوحت ما بين (٠,٩٠-٠,٩٤).

نتائج البحث

١ إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظه جدة؟":

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية وأبعادها، إضافة إلى ترتيباً تنازلياً للأبعاد؛ مما يوفر صورة واضحة لتقييم المعلمين والمعلمات لممارسات هذه القيادة:

جدول (٨):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية

ترتيب البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	البعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين.	4.093	0.925	عالية
2	البعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية.	4.089	0.890	عالية
3	البعد الثالث: إلهام التغيير.	3.963	0.982	عالية
	القيادة المرتكزة على الرفاهية ككل	4.048	0.911	عالية

يتبين من الجدول (٨) أن ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة توافر "عالية"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (4.048)، وانحراف معياري قدره (0.911) مما يدل على أن القيم متجانسة، ويمكن من خلال هذه النتيجة الاستدلال إلى تمتع المعلمين والمعلمات بدعم معنوي ملموس من قبل المديرين والمديرات، إضافة إلى توفر جو اجتماعي إيجابي في المدرسة، وبالتالي فإن المديرين والمديرات على وعي جيد بالممارسات الداعمة للرفاهية، ومع ذلك فإن مزيداً من الجهود لتطوير الممارسات القيادية لاتزال مطلوبة لرفع درجة الممارسة إلى "عالية جداً".

وقد تراوحت متوسطات الأبعاد بين (3.963-4.093) وهي قيم تدل على درجة ممارسة عالية، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (0.890-0.982) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين والمعلمات، وقد جاء البعد "الاهتمام الدائم بالآخرين" في المرتبة الأولى وفي هذا دلالة على حرص المديرين والمديرات

على الاهتمام بالآخرين بشكل فردي، واتباع أساليب التواصل والتحفيز الملائمة، وتقدير الأعمال التي يقومون بها. وعلى الرغم من أن بُعد "إلهام التغيير" جاء في المرتبة الأخيرة إلا أنه حصل على درجة "عالية" وهذا يدل على تمتع المديرين والمديرات بخبرة نوعية في قيادة التغيير، والقدرة على تحقيق منجزات ملموسة، والميل لإشراك المعلمين والمعلمات في جميع مراحل عمليات التغيير.

وتتشابه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالرازق والبقمي (٢٠٢٤) في أن درجة الرفاهية النفسية للمعلمات بمدينة الرياض كانت عالية، كما تنسجم مع دراسة كان وزملاؤه (Cann et al., 2021) في أن ممارسات القيادة المدرسية التي يُدرك المعلمون أنها تؤثر على رفاهيتهم تتضمن قدرة القائد على بناء علاقات قوية، وكفاءته السياقية، وكفاءته الاجتماعية، والعاطفية. وتتسق مع دراسة مانتارو (Mantaro, 2024) التي أكدت على ضرورة امتلاك القائد للمهارات العلائقية لتعزيز رفاهية الموظفين.

٢. إجابة السؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي؟":

يستعرض الجدول التالي نتائج اختبار مان وتني؛ لقياس الفروق في الاستجابات حول درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية:

جدول (٩):

نتائج اختبار مان وتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية والتي تعزى لبعض المتغيرات

م	الأبعاد	المجموعات	رتبة مان	مجموع الرتب	قيمة u	قيمة z	الدلالة الإحصائية
النوع	الأول	ذكر	197.87	41157.5	16978.5	-1.137	0.423
		أنثى	185.02	32378.5			
	الثاني	ذكر	196.00	40769	17367	-.779	0.499
		أنثى	187.24	32767			
	الثالث	ذكر	195.47	40658.5	17477.5	-.676	0.436
		أنثى	187.87	32877.5			
	الأداة ككل	ذكر	196.15	40799	17337	-.801	0.256
		أنثى	187.07	32737			
سنوات الخدمة	الأول	أقل من ١٠ سنوات	176.09	3874	3621	-.697	0.485
		١٠ سنوات فأكثر	192.97	69662			
	الثاني	أقل من ١٠ سنوات	185.82	4088	3835	-.272	0.786
		١٠ سنوات فأكثر	192.38	69448			

م	الأبعاد	المجموعات	رتبة مان	مجموع الرتب	قيمة u	قيمة z	الدلالة الإحصائية
	الثالث	أقل من ١٠ سنوات	183.95	4047	3794	-0.355	0.723
		١٠ سنوات فأكثر	192.49	69489			
	الأداة ككل	أقل من ١٠ سنوات	180.59	3973	3720	-0.499	0.618
		١٠ سنوات فأكثر	192.70	69563			
التخصص العلمي	الأول	علمي	183.87	26293	15997	-1.115	0.265
		أدبي	196.85	47243			
	الثاني	علمي	181.94	26017	15721	-1.385	0.166
		أدبي	198.00	47519			
	الثالث	علمي	183.56	26249	15953	-1.164	0.245
		أدبي	197.03	47287			
المؤهل العلمي	الأداة ككل	علمي	183.09	26181.5	15885.5	-1.219	0.233
		أدبي	197.31	47354.5			
	الأول	بكالوريوس	194.67	61516.5	9741.5	-1.031	0.303
		دراسات عليا	179.40	12019.5			
	الثاني	بكالوريوس	193.28	61077.5	10180.5	-0.497	0.619
		دراسات عليا	185.95	12458.5			
	الثالث	بكالوريوس	192.10	60705	10553	-0.041	0.968
		دراسات عليا	191.51	12831			
	الأداة ككل	بكالوريوس	193.25	61068.5	10189.5	-0.483	0.629
		دراسات عليا	186.08	12467.5			

يتضح من خلال الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمين والمعلمات حول ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية تُعزى للمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي)، ويُستدل من ذلك على تلمس جميع المعلمين والمعلمات باختلاف خصائصهم الديموغرافية والمهنية للممارسات القيادية المرتكزة على الرفاهية، مما يدل على وجود ممارسة ثابتة ومستقرة لهذا النمط القيادي، ويرتبط هذا بالسياق الاجتماعي السائد الداعم للعلاقات الإيجابية البناءة إضافة إلى تفعيل المديرين والمديرات للقيم المؤسسية الإيجابية في المدارس، والالتزام بالأنظمة واللوائح والتشريعات التي تصب في صالح المعلمين والمعلمات مما يُشعرهم بالعدالة والمساواة.

٣. إجابة السؤال الثالث: "ما درجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظه جدة من وجهة نظرهم؟":

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، إضافة إلى ترتيباً تنازلياً للأبعاد:

جدول (١٠):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق الاندماج الوظيفي

ترتيب البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	البعد الأول: النشاط	4.254	0.704	عالية جداً
٢	البعد الثاني: التفاني	3.985	0.811	عالية
٣	البعد الثالث: الاستغراق	3.891	0.871	عالية
	الاندماج الوظيفي ككل	4.031	0.765	عالية

يتبين من الجدول (١٠) أن درجة توافر الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات جاءت "عالية" من وجهة نظرهم حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٣١)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٦٥) مما يدل على أن القيم متجانسة، ويمكن الاستدلال من هذه النتيجة على الشعور الإيجابي لدى المعلمين والمعلمات تجاه عملهم ولا غرابة؛ إذ تتميز مهنة التعليم بسمو الغايات وارتقاء الأهداف، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى: تميز النمط الإداري والقيادي في المدرسة، ووجود دعم من الأقران، ووضوح المهام المتعلقة بالمعلم، ووجود نوع من الارتباط العاطفي تجاه مهنة التعليم، وشعور بالمسؤولية تجاه الطلبة يقوده للاندماج في عمله.

وقد حصل بعد النشاط على متوسط (٤,٢٥٤) ودرجة توافر "عالية جداً" فيما حصل بعد التفاني والاستغراق على متوسط (٣,٩٨٥-٣,٨٩١) وهي قيم تدل على درجة ممارسة عالية، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (٠,٧٠٤-٠,٨٧١) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين والمعلمات. ومجيء بُعد النشاط في الترتيب الأول قد يُعزى إلى وضوح متطلبات العمل والمهام اليومية بالنسبة للمعلمين والمعلمات ووجود متابعة مستمرة لتقدم العمل، إضافة إلى تمتعهم بالمهارة والقدرة على تأدية المسؤولية المنوطة بهم بكفاءة، أما مجيء بُعدي التفاني والاستغراق بدرجة أقل من النشاط فيمكن أن تُعزى إلى أن ارتباطهم العاطفي بالعمل مع ارتفاعه إلا أنه لم يصل إلى ذروته، وقد يرتبط هذا بنوعية المحفزات التي يتلقونها، إضافة إلى وجود بعض المشتتات التي تعيق استغراقهم الكامل في العمل سواء داخل أو خارج المدرسة.

وتتشابه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الهادي والمزيرعي (٢٠٢٤)، ودراسة نادية علي وزملائها (٢٠٢٣) في أن درجة الاندماج الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية كانت عالية جداً.

٤. إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تحقق الاندماج الوظيفي لديهم تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي؟"

يستعرض الجدول التالي نتائج اختبار مان وتني؛ لقياس الفروق في الاستجابات حول درجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات:

جدول (١١):

نتائج اختبار مان وتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة تحقق الاندماج الوظيفي لديهم والتي تعزى لبعض المتغيرات

م	الأبعاد	المجموعات	رتبة مان	مجموع الرتب	قيمة u	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
النوع	الأول	ذكر	198.45	41277.00	16859.000	-1.250	0.211
		أنثى	184.34	32259.00			
	الثاني	ذكر	191.90	39915.50	18179.500	-.019	0.985
		أنثى	192.12	33620.50			
	الثالث	ذكر	195.98	40764.00	17372.000	-.771	0.411
		أنثى	187.27	32772.00			
	الأداة ككل	ذكر	195.55	40674.50	17461.500	-.686	0.493
		أنثى	187.78	32861.50			
سنوات الخدمة	الأول	أقل من ١٠ سنوات	154.55	3400.00	3147.000	-1.645	0.100
		من ١٠ سنوات فأكثر	194.28	70136.00			
	الثاني	أقل من ١٠ سنوات	174.14	3831.00	3578.000	-.790	0.430
		من ١٠ سنوات فأكثر	193.09	69705.00			
	الثالث	أقل من ١٠ سنوات	164.73	3624.00	3371.000	-1.196	0.232
		من ١٠ سنوات فأكثر	193.66	69912.00			
	الأداة ككل	أقل من ١٠ سنوات	162.84	3582.50	3329.500	-1.276	0.202
		من ١٠ سنوات فأكثر	193.78	69953.50			
التخصص العلمي	الأول	علمي	180.88	25865.50	15569.500	-1.527	0.127
		أدبي	198.63	47670.50			
	الثاني	علمي	177.71	25412.50	15116.500	-1.975	0.048

م	الأبعاد	المجموعات	رتبة مان	مجموع الرتب	قيمة u	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
الثالث	أدي	علمي	200.51	48123.50	15605.500	-1.491	0.136
			181.13	25901.50			
			198.48	47634.50			
الأداة ككل	أدي	علمي	180.22	25771.00	15475.000	-1.612	0.107
			199.02	47765.00			
			194.83	61567.50			
المؤهل العلمي	الأول	بكالوريوس دراسات عليا	178.63	11968.50	9690.500	-1.095	0.274
			199.28	62973.50			
			157.65	10562.50			
الثاني	الثالث	بكالوريوس دراسات عليا	196.13	61978.00	9280.000	-1.595	0.111
			172.51	11558.00			
			196.82	62196.50			
الأداة ككل	الأداة ككل	بكالوريوس دراسات عليا	169.25	11339.50	9061.500	-1.857	0.063

من خلال الجدول (١١) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في بُعد التفاني، تعزى للتخصص العلمي "لصالح التخصصات الأدبية"، وللمؤهل العلمي "لصالح البكالوريوس"، وعدم وجود فروق في الاستجابات تعزى لبقية المتغيرات في بقية الأبعاد والاندماج الوظيفي ككل، ونستدل من هذه النتيجة على أن التخصص العلمي وفقاً لطبيعته، والنشاطات التعليمية المرتبطة به، والتوقعات المرجوة منه، والمهام الإضافية المرتبطة بطبيعته يمكن أن تؤثر في مستوى التفاني، حيث أن طبيعة التخصصات العلمية وتفاعل الطلبة معها تختلف عن الأدبية، كما أن المؤهل العلمي يمكن أن يؤثر على درجة التفاني، حيث أن ذوي التخصصات العليا (ماجستير ودكتوراة) تصاحبهم تطلعات وتوقعات مختلفة للنمو المهني والتطور الوظيفي يمكن أن تؤثر على شعورهم بالارتباط العاطفي تجاه العمل.

وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الهادي والمزيرعي (٢٠٢٤) في عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات تُعزى للنوع، وتتفق مع دراسة نادية وزملائها (٢٠٢٣) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات تعزى للنوع ذكر/ أنثى، ولسنوات الخبرة.

٥. إجابة السؤال الخامس: "ما تأثير ممارسة المديرين للقيادة المرتكزة على الرفاهية في تحقق الاندماج

الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات؟":

تستهل الباحثة إجابة هذا السؤال بتحديد العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية وأبعادها، وبين درجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وأبعادها، حيث جاءت نتائج اختبار سبيرمان كالتالي:

جدول (١٢):

نتائج اختبار بيرسون بين ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية وبين تحقق الاندماج الوظيفي

الارتباط	النشاط	التفاني	الاستغراق	الاندماج الوظيفي الكلي
الاهتمام الدائم بالآخرين	0.716**	0.625**	0.650**	0.700**
الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية	0.722**	0.644**	0.649**	0.707**
إلهام التغيير	0.729**	0.652**	0.655**	0.713**
القيادة المرتكزة على الرفاهية ككل	0.749**	0.663**	0.675**	0.732**

** دال إحصائيًا عند (٠,٠١)

ومن خلال الجدول (١٢) يتضح أن نتائج تحليل الارتباط أكدت وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين القيادة المرتكزة على الرفاهية ككل وبين الاندماج الوظيفي ككل حيث إن معامل الارتباط جاء بقيمة (0.732) كما يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة المرتكزة على الرفاهية وأبعاد الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٦٢٥-٠,٧٤٩) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين الأبعاد. ولتحديد تأثير ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية وأبعادها في تحقق الاندماج الوظيفي، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١٣):

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية وأبعادها وتحقق الاندماج الوظيفي

المتغيرات	المعامل البائي للثابت	مستوى الدلالة للثابت	معامل التحديد (R2)	المعامل البائي	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة المرتكزة على الرفاهية	1.742	0.000	0.454	0.565	0.032	0.674	17.786	0.000
الاهتمام الدائم بالآخرين	2.029	0.000	0.420	0.505	0.030	0.648	16.624	0.000
الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية	1.701	0.000	0.440	0.570	0.033	0.663	17.295	0.000
إلهام التغيير	1.783	0.000	0.441	0.549	0.032	0.664	17.337	0.000

** دال إحصائيًا عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية لدى المديرين والمديرات وتحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات جاءت تساوي (0.454)، وهذا يشير إلى أن القيادة المرتكزة على الرفاهية تعد متغيرًا قادرًا على التنبؤ بالاندماج الوظيفي إذ تفسر ما يقارب (٤٥.4٪) من التباين في الاندماج الوظيفي كما يظهر في حجم التأثير أن مقدار زيادة وحدة في ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية تؤدي إلى زيادة في الاندماج الوظيفي مقدارها (٠,٥٦٥).

وقد كشفت مقارنة قيم المعاملات البائية لأبعاد القيادة المرتكزة على الرفاهية عن تقارب ملحوظ في قوة التأثير النسبية لكل بعد، وهذا يوضح أن الأبعاد متقاربة ومتجانسة في تفسيرها للتباين، وبترتيب الأبعاد وفقًا لقوة التأثير يتضح أن بُعد "إلهام التغيير" يفسر ما يقارب (44.1%) من التباين في الاندماج الوظيفي حيث أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بينه وبين تحقق الاندماج الوظيفي تساوي (0.441) وفي تأثير مقارب لهذا البعد، يفسر بُعد "الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية" ما يقارب (٤٢٪) من التباين في الاندماج الوظيفي إذ أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بينه وبين تحقق الاندماج الوظيفي تساوي (0.440)، فيما يفسر بُعد "الاهتمام الدائم بالآخرين" ما يقارب (٤٢٪) من التباين في الاندماج الوظيفي حيث أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين البعد وتحقق الاندماج الوظيفي تساوي (0.420). وبمقارنة حجم التأثير لكل بُعد، يظهر أن كل زيادة في بُعد "الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية" تؤدي إلى تطور مقداره (0.570) في درجة الاندماج الوظيفي يليه بُعد "إلهام التغيير" الذي يحقق زيادة مقدارها (٠,٥٤٩) في الاندماج الوظيفي، وأخيرًا بُعد "الاهتمام الدائم بالآخرين" الذي يحقق زيادة مقدارها (٠,٥٠٥) في درجة الاندماج الوظيفي. ومع ذلك فإن هنالك تقاربًا في النتائج يدل على أن الأبعاد المختلفة للقيادة المرتكزة على الرفاهية تعمل بشكل تكاملي وتبادلي خصوصًا وأن نتائج الارتباط بينهم عالية كما ظهر في تحليل الارتباط الأولي.

ويتضح من الجدول السابق أيضًا أن قيم (ت) لكل من القيادة المرتكزة على الرفاهية وأبعادها جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهو ما يؤكد أن لممارسة المديرين والمديرات للقيادة المرتكزة على الرفاهية ككل وأبعادها تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في تحقق الاندماج الوظيفي.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

درجة تحقق الاندماج الوظيفي للمعلمين والمعلمات = $0.565 \times$ درجة ممارسة القيادة المرتكزة على الرفاهية لدى المديرين والمديرات + 1.742

ويتسق البحث في توصله إلى وجود تأثير للقيادة المرتكزة على الرفاهية على الاندماج الوظيفي للمعلمين مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت ارتباط القيادة عمومًا بالاندماج الوظيفي مثل: دراسة آدمسكا خودزينسكا وأندرازاك (Adamska-Chudzińska & Andraskak, 2025)، ودراسة عبد المنعم وزملائه (Abd-Elmoniem et al., 2023)، ودراسة إبراهيم ونوار (٢٠٢٣)، ودراسة غريتا مازيتي وزملائها (Mazzetti et al., 2023)، ودراسة ديويير وشوفلي (Deuypere & Schaufeli, 2019)، ودراسة شوفلي (Schaufeli, 2012) حيث أشارت في مضمونها إلى أن القيادة تؤثر بشكل كبير في تحقق الاندماج الوظيفي للموظفين.

توصيات البحث:

يقدم البحث عددًا من التوصيات بناءً على ما توصل إليه من نتائج وهي:

- قيام المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بتضمين ممارسات القيادة المرتكزة على الرفاهية ومهاراتها ضمن برامج إعداد وتطوير القيادة المدرسية.
- قيام وزارة التعليم بعقد شراكة مع المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية؛ وذلك لتقديم المبادرات والبرامج وتعزيز الممارسات الداعمة لتعزيز الرفاهية والاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات.
- عناية وزارة التعليم بدمج ممارسات القيادة المرتكزة على الرفاهية ضمن معايير تقييم أداء القيادات المدرسية.
- منح وزارة التعليم المديرين والمديرات مزيدًا من الصلاحيات؛ لتطبيق أساليب العمل المرنة وممارسات القيادة المرتكزة على الرفاهية.
- اهتمام وزارة التعليم ومديري ومديرات المدارس بتطوير البيئة المدرسية ماديًا ومعنويًا؛ مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي لديهم.
- عناية مديري ومديرات المدارس بتفعيل الممارسات الداعمة للرفاهية مثل: بناء وتنمية العلاقات الإيجابية، وتنويع أساليب التواصل، وتكوين وإدارة فرق العمل.
- قيام مديري ومديرات المدارس بعقد لقاءات دورية مع المعلمين والمعلمات، وإجراء تقييم دوري باستخدام المقاييس النفسية لقياس الرضا والرفاهية والاندماج؛ وذلك لبحث أمثل السبل والاستراتيجيات الداعمة لتعزيز الاندماج الوظيفي لديهم.
- عناية المسؤولين في المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية بعقد اتفاقيات ومذكرات تفاهم مع وزارة التعليم وتنفيذ مبادرات للتوعية بالصحة النفسية والأساليب الداعمة لتحقيق الرفاهية والاندماج الوظيفي في بيئة العمل.

مقترحات البحث:

- قيام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات الكمية والنوعية والمختلطة حول ممارسات القيادة المرتكزة على الرفاهية، للتعرف على واقعها أو علاقتها بمتغيرات أخرى في مجالات علم النفس الإيجابي، وعلم النفس التنظيمي أو الإدارة والسلوك التنظيمي، مثل: الازدهار، والصحة التنظيمية، والشغف الوظيفي، والكفاءة الإنتاجية للأفراد وغيرها.
- قيام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات حول تأثير الأنماط القيادية المختلفة في تحقق الاندماج الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، تامر شوقي، وعبد المجيد، أماني فرحات. (٢٠٢٤). الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣٤ (123)، 71-149.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، ونوار، أحمد زينهم. (٢٠٢٣). دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٤ (٥)، ٦٠-١٤٩.
- سيد، سعاد كامل. (٢٠٢٤). النموذج البنائي للعلاقة بين استراتيجيات المواجهة الاستباقية وكل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي والذكاء الانفعالي لدى معلمي التربية الخاصة. *مجلة كلية التربية*، ٤٠ (٦)، ٢٠١-٢٧٨.
- عباس، أحمد عباس منشاوي. (٢٠٢٣). بنية اندماج العمل لدى المعلمين. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣٣ (١٢١)، ١-٥٠.
- عبدالرازق، ماجدة مصطفى، والبقي، نورة دوخي. (2025). إدارة الرفاهية النفسية في المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. *مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢ (٣)، ١٤٢-٢٢٤.
- عرفان، أسماء عبد المنعم. (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣١ (١١٠)، ١١١-١٦٤.
- علي، نادية إبراهيم، وموسى، فاتن فاروق، وأبو الحسن، أحمد سمير. (٢٠٢٣). الاندماج في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية. *دراسات تربوية ونفسية*، ١٢٦، ١-٤٦.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٦). *رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. تم الاطلاع عليها في ٢٠٢٥/٩/١٩ من خلال: <https://www.vision2030.gov.sa>
- محمد، فاطمة الزهراء محمد. (٢٠٢٣). النموذج البنائي للعلاقات بين السعادة الذاتية والشفقة بالذات وكل من الاستراتيجيات الاستباقية والاندماج الوظيفي وبيئة العمل المدركة لدى المعلم. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣٣ (١٢٠)، ١٨٥-٢٦٢.
- المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية. (د.ت). *الدليل التعريفي بالمركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية*. تم الاطلاع عليه في ٢٠٢٥/٩/١٩ من خلال: <https://ncmh.org.sa/view/17/3th>
- الهادي، مهند بن بدر، والمزيرعي، عبدالله بن فهد. (٢٠٢٤). الإسهامات النسبية لأبعاد البيئة المدرسية المدركة في الاندماج في العمل لدى عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة سكاكا. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، ٦ (٤)، ٣٠٩-٣٥٣.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abbas, A. A. M. (2023). The structure of work engagement among teachers (In Arabic). *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 33(121), 1–50.
- Abd-Elmoniem, O. M., Khalil, F. S. R. & Mahmoud, H. A. (2023). Inclusive leadership and its effect on employees' work engagement: Applied study on the Egyptian Tax Authority. *Majallat Al-Buḥūth Al-Tijāriyya*, 3(43), 248–274.
- Abdulrazek, M. M., & Al-Buqami, N. D. Z. (2025). Managing psychological well-being in private primary schools in Riyadh from the point of view of parameters (In Arabic). *Journal of Technology, Humanities and Administrative Sciences*, 2(3), 142–224.
- Adamska-Chudzińska, M., & Andraszak, N. (2025). Work engagement as a challenge for contemporary management. In M. Adamska-Chudzińska & J. Pawlak (Eds.), *Work engagement and employee well-being: Psychosocial support to build engaged human capital*, (9–29). Routledge.
- Aldosari, S. A., & Alrashidi, A. H. (2021). The degree of practicing toxic leadership by school principals and its relationship to the level of psychological well-being from teachers' perspectives in public schools. *Psychology and Education*, 58(3), 733–750.
- Al-Hadi, M. B., & Al-Muzairy, A. F. (2024). Relative contributions of perceived school environment dimensions to work engagement among male and female elementary school teachers in Sakaka city (In Arabic). *Arts for Psychological Educational Studies*, 6(4), 309–353.
- Ali, N. I., Mousa, F. F., & Abu-al-Hassan, A. S. (2023). Work engagement among male and female primary-stage teachers (In Arabic). *Educational & Psychological Studies*, (126), 1–46.
- Almudara, S. B. (2025). The effect of human investment through spatial contracting system on organizational justice and job engagement of general education teachers: A quasi-experimental study in the Saudi context. *Journal of Education*, 132, 693–720.
- Billson, S. (2021). *Leadership for mental wellbeing in the secondary school: Implementing whole school strategies* (1st ed.). Routledge.
- Corbett, S. (2024). *Education workforce wellbeing: policy, change and leadership*. (1st ed.). Emerald Publishing Limited.
- Council of Economic and Development Affairs. (2016). *Saudi Vision 2030*. Retrieved September 19, 2025, from: <https://www.vision2030.gov.sa>

- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Erfan, A. A. (2021). Work engagement and its relationship with psychological empowerment and teachers job satisfaction considering some demographic variables (In Arabic). *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 31(110), 111–164.
- Ghamrawi, N., & Al-Thani, H. (2023). Wellbeing leadership: Perceptions of pre-service school leaders. *Heliyon*, 9(11).
- Hartung, K., Swann-Thomsen, H., & Schneider, K. R. (2025). Wellness-centered leadership: A key differentiator for successfully reducing burnout and building a culture of well-being among physicians and APPs. *Journal of Healthcare Leadership*, 17, 145–157.
- Ibrahim, H. E., & Nawwar, A. Z. (2023). A field study of the job engagement of teachers in basic education schools in Qalyubia Governorate (In Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 24(5), 60–149.
- Ibrahim, T. S., & Abdalmageid, A. F. (2024). Job engagement and its relationship with self-leadership and psychological empowerment among a sample of public education teachers (In Arabic). *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 34(123), 71–146.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mantaro, T. J. (2024). The well-being social constructionist leadership model: Advancing well-being in higher education. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 61(5), 625–638.
- Marsh, T., & Ward, L. (2018). *Organised wellbeing: Proven and practical lessons from safety excellence* (2nd ed.). Routledge.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107.
- Mohamed, F. A. (2023). The structural model of relationships between Subjective Happiness, self-Compassion and each of Proactive Strategies, Teachers' Work Engagement and Perceived Work Environment (In Arabic). *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 33(120), 185–262.
- National Center for Mental Health Promotion. (n.d.). *Introductory guide to the National Center for Mental Health Promotion*. Retrieved September 19, 2025, from: <https://ncmh.org.sa/view/17/3th>

- Nuvayouma, D. (2023). *Leadership wellness: A phenomenological study* (Doctoral dissertation, Northcentral University). ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Prilleltensky, I., Dietz, S., Prilleltensky, O., Myers, N. D., Rubenstein, C. L., Jin, Y., & McMahon, A. (2015). Assessing multidimensional well-being: Development and validation of the I COPPE scale. *Journal of Community Psychology*, 43(2), 199–226.
- Said, S. K. (2024). Structural model for relationships proactive coping strategies, and psychological empowerment, job engagement and emotional intelligence to special education teachers (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, 40(6), 201–278.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go?. *Romanian journal of applied psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shanafelt, T., Trockel, M., Rodriguez, A., & Logan, D. (2021). Wellness-centered leadership: equipping health care leaders to cultivate physician well-being and professional fulfillment. *Academic Medicine*, 96(5), 641-651.
- Sieberhagen, C., Pienaar, J., & Els, C. (2011). Management of employee wellness in South Africa: Employer, service provider and union perspectives. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-14.
- Szydło, R., Tyrańska, M., Wiśniewska, S., Rynduch, I., & Adamczyk-Kowalczyk, M. (2025). The impact of leadership on employee engagement. In M. Adamska-Chudzińska & J. Pawlak (Eds.), *Work engagement and employee well-being: Psychosocial support to build engaged human capital* (122-140). Routledge.
- UNESCO. (2022). *UNESCO strategy on education for health and well-being*. Paris: UNESCO.
- Van der Vyver, C. P., Kok, T., & Conley, L. (2020). The relationship between teachers' professional wellbeing and principals' leadership behaviour to improve teacher retention. *Perspectives in Education*, 38(2), 86–102.
- Viac, C., & Fraser, P. (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis. *OECD Education Working Papers*, No. 213. Paris: OECD Publishing.

- Wang, Z., Panaccio, A., Raja, U., Donia, M., Landry, G., Pereira, M. M., & Ferreira, M. C. (2022). Servant leadership and employee well-being: A cross-cultural investigation of the moderated path model in Canada, Pakistan, China, the US, and Brazil. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(2), 301–325.
- Yu, X., Lin, X., Xue, D., & Zhou, H. (2024). Impact of work engagement on teachers' workplace well-being: A serial mediation model of perceived organizational support and psychological empowerment. *SAGE Open*, 14(4).
- Zaki, H. S., & Ali, S. A. R. (2022). How transformational leadership affects employee well-being: Investigating the sequential mediating effect of psychological empowerment and job crafting. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2), 31.