



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

تأثير القيادة المركبة 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 Abdulrahman 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>



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 والمديرات للقيادة المركبة 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 المركبة على الرفاهية في تتحقق الاندماج الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وقد اعتمد البحث المتغيرين الوصفي المحسبي، والارتباطي التنبؤي؛ لتحقيق أهدافه حيث طبقت أدلة الاستبابة على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغت ٣٨٣، وتوصل البحث في نتائجه إلى أن: ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركبة على الرفاهية جاءت "عالية" بمتوسط حسابي ٤,٠٤٨، ودرجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات جاءت "عالية" بمتوسط حسابي ٤,٠٣١، ولم يتوصّل البحث إلى فروق في الاستجابات سوى في بُعد التنافى بالاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، حيث وجدت فروق وفق التخصص العلمي تعزى للتخصصات الأدبية، كما وجدت فروق في المؤهل العلمي تعزى لمؤهل البكالوريوس، وتوصّل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ومحضّة بين القيادة المركبة على الرفاهية والاندماج الوظيفي، كما بينت النتائج أن القيادة المركبة على الرفاهية تعد متغيراً قادرًا على التنبؤ بالاندماج الوظيفي إذ تقدّر ما يقارب ٤٥,٤٪ من التباين في الاندماج الوظيفي.

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

توثيق البحث (APA Citation):

الأحمد، حنان عبدالرحمن. (٢٠٢٦). تأثير القيادة المركبة على الرفاهية في تتحقق الاندماج الوظيفي: دراسة تنبؤية في المجال التعليمي. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (١٩)، (١)، ١٣١-١٦٥.

نشر في: ١٢/٠٧/٢٠٢٤

قبل في: ٠٦/١٢/٢٠٢٤

استلم في: ١٣/٠٤/٢٠٢٤

Received on: 05/10/2025

Accepted on: 04/12/2025

Published on: 01/01/2026

المقدمة:

يصاحب الوريرة السريعة للتغيير والتطوير المدرسي، والتحولات 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 تحديد المخرجات التعليمية، وبناء شخصية الطالب، وتعزيز البنية القيمية والثقافية للمجتمع المدرسي، فلم يعد دور المعلم مخصوصاً في إطار الأداء الوظيفي بل بات الانخراط في الأداء السياسي متطلباً 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 تتعكس على الصحة النفسية للطلبة، وبما أنه يمكن للقيادة المركبة 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 منصبًا بشكل رئيسي على رفاهية الطلاب، ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم العاطفية والأكادémie، ومع ازدياد شيوع موضوع الرفاهية وتنامي قاعدة البحث فيه، اتسع الاهتمام ليشمل رفاهية المعلمين (Corbett, 2024). إذ تتعكس رفاهية المعلمين بشكل مباشر على جودة التدريس داخل الصف وعلى رفاهية الطلاب (Viac & Fraser, 2020).

والدور الذي يؤديه مدير 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 الأكادémie والرفاهية للطلبة (Cann et al., 2021) ويتفق مارش ووارد (Marsh & Ward, 2018) مع ذلك حيث ذكراً 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 الأصلية (Xu & Yang, 2024) كما أوضحت دراسة فان دير فيفر وزملاؤه (Van der Vyver et al., 2020) أن المديرين الذين يمارسون نطاً

قيادياً يمزج بين بعدي 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 المركزة على الرفاهية" ليعبّر 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 كوربitt (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 المركزة 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 المركزة 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 المندرجين 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 وحيويةٍ ومرنةٍ 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 المركزة على الرفاهية في تحقق الاندماج الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وذلك بصفتها نطاً قيادياً يتمحور حول تحقيق الرفاهية للموظف من خلال الاهتمام بصحته

النفسية والجسدية، وتعزيز تفاعله الاجتماعي، وتحقيق غوه المهني، ومساعدته على تحقيق التوازن بين أدواره الوظيفية والسياسية 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 يساعد 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 عنيت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالعلم 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 تقصي الأنماط القيادية المناسبة لمديري المدارس بحيث تحدث تفاعلاً نفسياً إيجابياً لدى المعلم وتسهم في تحقق رفاهيته واندماجه الوظيفي؛ إذ أن استخدام أنماط قيادة سلبية تؤثر في شعور المعلمين بالرفاهية، فقد أشارت دراسة الدوسرى والرشيدى (Aldosari & Alrashidi, 2021) إلى وجود علاقة بين القيادة السامة ومستوى الشعور بالرفاهية النفسية لدى المعلمين، وفي المقابل أوضحت دراسة الهادى والمزباعى (٢٠٢٤) أن البيئة المدركة وأبعادها التي تتضمن الإدارة المدرسية تتبايناً باندماج المعلمين والمعلمات في العمل.

ونظراً لقلة الأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة المركبة على الرفاهية، إضافة إلى أن الباحثة لم تتوصل إلى دراسة تناولت العلاقة بينها وبين الاندماج الوظيفي، واستدراكاً لما سبق ذكره من منطلقات، فإن البحث الحالى يتناول "القيادة المركبة على الرفاهية" التي تعكس في مفهومها العناية برفاهية الموظف وتتحول 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 المركبة على الرفاهية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركبة على الرفاهية تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي؟

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

أهداف البحث:

١. التعرف إلى درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركزة على الرفاهية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة.
٢. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متosteats استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركزة على الرفاهية والتي تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي.
٣. التعرف إلى درجة تتحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة من وجهة نظرهم.
٤. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متosteats استجابات أفراد العينة حول تتحقق الاندماج الوظيفي لديهم والتي تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي.
٥. استكشاف تأثير ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركزة على الرفاهية في تتحقق 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 المركزة 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 والمركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية، ومديري المدارس في التعرف على واقع ممارسة القيادة المركبة 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 مرجعًا للباحثين والتربويين المهتمين بدراسة المفاهيم التي ركزت عليها ودافعاً لإجراء المزيد من الدراسات حولها.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: بالنسبة لمفهوم "القيادة المركبة 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 دائمًا، 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 المركبة على الرفاهية: استناداً إلى نموذج شنافيلت وزملائه (Shanafelt et al., 2021)، تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الممارسات التي يقوم بها مدير و مدیرات 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 بتجاه الأعمال والمهام الوظيفية التي يقومون بها.

أدبيات البحث

أ. الإطار المفاهيمي:

أولاً: القيادة المركزة على الرفاهية:

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

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 تعبّر عنه؛ فكان لابد من التفريق بين اللفظين Wellbeing و Wellness. ووفقاً لما ورد في دراسة نوفايواما (Nuvayouma, 2023) فقد ذكر هايلز (Hales, 2019) بأن Wellness تعني اتخاذ قرارات صحية، والوعي بالبدائل الصحية، والتوكيز على شمولية الجسم والعقل والروح، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الرفاهية Wellbeing.

فيما أوضح بريلنتسكي 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 الكلمة "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 زيرهاجن وزملاؤه (Sieberhagen et al., 2011) فذكرت أن الرفاهية في العمل Wellness هي أيضاً مفهوم شامل يتضمن الجوانب النفسية، والجسدية، والفكرية، والاجتماعية، والمهنية، والروحية، ويكون 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.

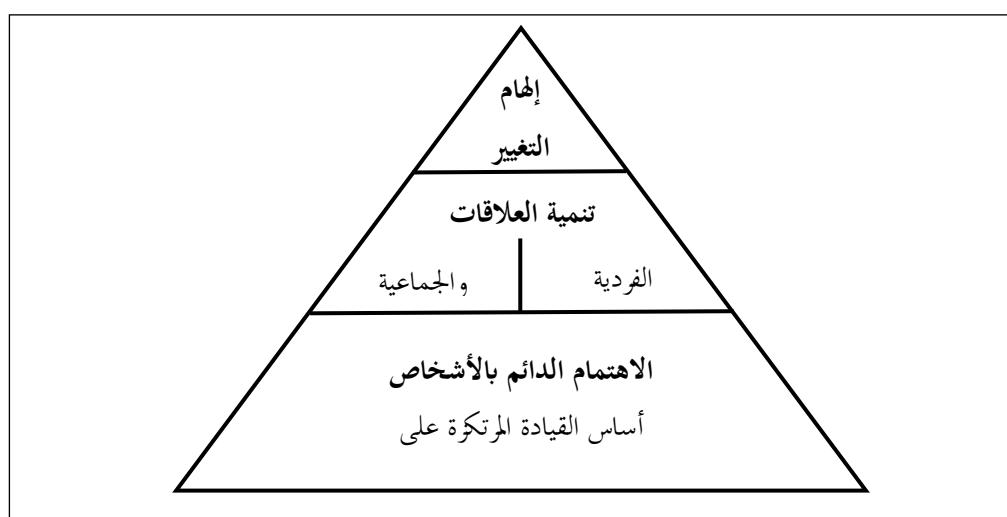
ولتعريف الرفاهية فقد أوضح كوربت (Corbett, 2024) أن مفهوم الرفاهية مستمد في الأصل من أكثر من منظور واحد، فقد نشأت مسارات الرفاهية في البداية من منظور نفسي، وقحورت حول تصورين أساسيين: إما الاستمتاع (Hedonic) أو الازدهار الشخصي (Eudaimonic) ومع مرور الوقت اتجه الباحثون إلى إجراء دراسات تستخدم منهجيات تتضمن كل المنظورين في آنٍ واحد، وبالتالي فإن القيادة المركزة على الرفاهية وفقاً للنهج الحديث للرفاهية تركز على تعزيز الاستمتاع والازدهار الشخصي للموظفين.

وتعبر القيادة المركبة 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 عميق إلى تشكيل خبرات الموظفين الاجتماعية في بيئة العمل، وتحسين نوعية التفاعلات الاجتماعية حيث ذكر مانتارو (Mantaro, 2024) استناداً 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 بعدها للتفاعل المستمر بين الأفراد وتفسيراتهم للمواقف. ووفقاً لوجهة نظر كوربيت (Corbett, 2024) يمكن دور القائد التعليمي في تحقيق الرفاهية بتخفيف التأثيرات السلبية للعمل وذلك بتركيزه على الجوانب الأربع المحددة 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 يتربّط عليها أي انعكاسات سلبية على أنفسهم أو الآخرين (Corbett, 2024). إضافة إلى ذلك تتضمن الممارسات المثلثيّة للقيادة المركبة 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، وتعزيز المغزى الجوهرى لمهامهم الوظيفية، وفقد 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 المركبة على الرفاهية وضع شنافتل ورفاقه (Shanafelt et al., 2021) نموذجاً للقيادة المركبة على الرفاهية موضحاً في الشكل التالي:

شكل ١: نموذج القيادة المركبة 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 الآخرين على اعتبار أن هذا أساسياً لبناء مهارات القيادة الاجتماعية التي بدورها تلهم الأداء الفردي والجماعي، والاهتمام الآخرين 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. تربية 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 العلاجية للفريق، وكذلك درجة اتفاق الفريق حول المهام والأهداف المشتركة.
٣. إلهام التغيير: أي أن يلهم 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 المديرون 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 المديرون 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 يحرض المديرون على تحقيق الرفاهية الذاتية لأنفسهم

والحافظ على صحتهم الشخصية، وأن يكونوا قدوة في ممارسات العمل الجيدة المؤدية لتحقيق الرفاهية.

واستقراءً لما سبق يتضح أن مفهوم القيادة المتركزة على الرفاهية ينطوي على مضامين عديدة أبرزها:

١. أنّ القيادة المتركزة على الرفاهية لا تتمحور حول رفاهية الموظفين كأفراد مستقلين فقط، بل يمتد تأثيرها ليشمل نوعية التفاعلات الاجتماعية في بيئه العمل.

٢. أنّ الممارسات التي تقوم عليها القيادة المتركزة على الرفاهية ديناميكية مرنة ويعاد تشكيلها باستمرار؛ لتناسب مع المواقف اليومية في العمل وطريقة فهم الموظفين لها وتعاطيهم معها.

٣. أنّ التفاعلات اليومية بين القائد والموظفي تشكل نوعية القيادة المتركزة 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. أنّ تبني القائد لنمط القيادة المتركزة على الرفاهية يتطلب أولاً أن يهتم بتحقيق رفاهيته الذاتية.

٥. أن ممارسة القيادة المتركزة على الرفاهية لا تتطلب استحداث عمليات قيادية جديدة، بل يتم دمجها مع العمليات القيادية والإدارية القائمة كتطوير تحسيني لها.

ثانيًا: الاندماج الوظيفي:

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

وفي إطار المساعي البحثية لتأطير مفهوم الاندماج الوظيفي، عبر شوفلي (Schaufeli, 2012) عن أن الاندماج الوظيفي يفهم 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 ديكيوير وشوفلي (Decuyper & Schaufeli, 2019) أن الاندماج كحالة نفسية يرتبط بشكل أكبر بمفهوم الاندماج

الوظيفي، في حين أن الاندماج السلوكى 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 بالدافع الداخلية للموظفين على اعتبار أن النتائج التي يحققونها تحدد مستوى تقديرهم لذواتهم (Adamska-Chudzińska & Andraszak, 2025). كما يختلف الاندماج الوظيفي عن الحالات النفسية الأخرى مثل: إدمان العمل إذ يقوم على فكرة أن الموظفين المنتمين وظيفياً تحركهم دافع داخلية حيث يعملون بجد واجتهاد؛ لأنهم يجدون في العمل متعة وإثارة، بينما يحرك مدمني العمل دافع قهريه يجعلهم يحرضون على استيفاء معايير خارجية يحاولون من خلالها تعزيز تقديرهم لذواتهم والحصول على القبول الاجتماعي (Schaufeli, 2012).

وقد وضح شوفالى وزملاؤه (Schaufeli et al., 2002) مكونات الاندماج الوظيفي كالتالي: أولاً: النشاط: وهو يمثل الاستعداد، والطاقة، والمرونة، والمثابرة في العمل، ثانياً: 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 التكاملى بين أدوار المنظمة والأدوار الذاتية للموظف، حيث يتمثل دور المنظمة في تعزيز الاندماج الوظيفي في كونها تعد مصدراً للرفاهة والمشاعر الإيجابية، ويتمثل دور الموظف في تحقيق نتائج عمل تعزز من تقديره لذاته (Adamska-Chudzińska & Andraszak, 2025)

وللأندماج الوظيفي مكتسبات للمعلمين والطلبة والمدرسة؛ وبالنسبة للمعلمين يزيد من شعورهم بالاستقرار النفسي، والرضا الوظيفي، والسعادة المهنية في مجال عملهم، والقيام بواجباتهم الوظيفية بجودة، وتميز، أما الطلبة فيجعلهم يشاركون بفعالية في أنشطة التعليم والتعلم، ومن ثم الارتقاء بإنجازاتهم الأكademie، وبالنسبة للمدرسة يتحقق استقرار المعلمين في العمل، وقلة الدوران، وتوفير الوقت والجهد؛ وهذا يمكن 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).

واستقرأً لما سبق يتضح أن مفهوم الاندماج الوظيفي:

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

- ينطوي على تأدية الأدوار الوظيفية بتميزٍ وتفانٍ إضافة إلى التحلّي بسلوك الدور الإضافي من خلال بذل جهود تطوعية لصلحة العمل.
- يتطلب تعزيزه أدواتاً تكاميلية بين المنظمة والموظف، إذ يوافق سعي المنظمة لتعزيز اندماج الموظف جهداً مماثلاً من الموظف في تحسين شعوره تجاه العمل والمنظمة.

ثالثاً: تأثير القيادة المتركزة على الرفاهية في تحقيق الاندماج الوظيفي:

يُعد النمط القيادي الذي يتبنّاه القائد من أعظم العوامل تأثيراً 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 (Decuypere & Schaufeli, 2019). وينطبق هذا بدوره على نمط القيادة المتركزة 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 تتخلّل جوانب عديدة من حياة الفرد والمنظمة، إذ يتجلّى ذلك في التجربة العاطفية الفردية لكل موظف، كما يتشكّل في بعد الاجتماعي أيضًا، أي أنه يعتمد على العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل المادية التي تتطور فيها هذه العلاقات، مما يعزّز الشعور بالرفاهية لدى الموظف، ويتأثّر الاندماج الوظيفي بالأعمال الإدارية مثل: القيادة التحويلية، وتشكيل بيئه عمل متّحورة 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 يمنّح المعلمين الصالحيات الالزمة لأداء أعمالهم بإبداع وابتكار، ويُشركهم في صنع القرارات، ويقوم أداءهم بنزاهة، وموضوعية، وعدالة، ومساوة. كما ذكر شوفلي (Schaufeli, 2012) أن للقادة دوراً خاصاً في تعزيز الاندماج الوظيفي، وتوصلت دراسة مازّتي 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 ديكوير وشوفلي (Decuypere & 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 ديكوبير وشويفلي (Decuypere & Schaufeli, 2019) أن القادة يؤثرون بشكل مباشر على انخراط الموظفين من خلال ثلاثة مسارات: توجيه المشاعر (المسار التفاعلي العاطفي)، والتبادل الاجتماعي (المسار التفاعلي المعرفي)، والاقتداء (المسار التفاعلي السلوكى).

واستقراءً لما سبق، يمكن التوصل إلى أن القيادة المتركزة على الرفاهية تؤثر في تحقق الاندماج الوظيفي؛ كونها أحد الأبعاد 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، وتكونين القدوة، وهي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقق الاندماج الوظيفي.

ب. الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

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

أولاً: أبرز الدراسات المتعلقة بالقيادة المتركزة 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 طُبّقت 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 العلاجية، 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 قمروви وآل ثانى (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 (المتحدون ببرامج القيادة التعليمية في ماجستير الآداب) تم اختيارهم من أربع عشرة دولة عربية. وأشارت النتائج إلى أنهم: أظهروا فهماً محدوداً 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 تدريبياً كافياً يتعلق بتعزيز الرفاهية في المدرسة في برامج إعداد القادة.

كما هدفت دراسة كان وأخرون (Cann et al., 2021) إلى استكشاف ممارسات القيادة المدرسية التي يدرك 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 المهدف 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 لمعلمى التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد تم الاعتماد على المنهج شبه التجريبي حيث تمثلت أدوات الدراسة في استبانة للعدالة التنظيمية، وبطاقة ملاحظة للاندماج الوظيفي، حيث طُبقت على عينة مكونة من ٣٧ معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائجها: أنه توجد فروق في متطلبات التطبيق البعدى 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 هيكلى يوضح العلاقات بين استراتيجيات المواجهة الاستباقية، والتمكين النفسي، والاندماج الوظيفي، والذكاء الانفعالي لدى معلمى 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 والمزباعي (٢٠٢٤) إلى الكشف عن إمكانية التنبؤ بالاندماج في العمل لدى معلمات 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 معلمات ومعلمات المرحلة الابتدائية في مدينة سكاكا، وقد أسفرت النتائج عن تمعن أفراد العينة من معلمات ومعلمات المرحلة الابتدائية بمستوى مرتفع من الاندماج في العمل، كما أظهرت النتائج أن البيئة المدرسية المدركة تتبايناً بالاندماج في العمل لدى معلمات ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة سكاكا.

وأخيراً هدفت دراسة يو وفريقيه (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 يتبايناً بشكل إيجابي بالرفاهية في مكان العمل، وأن الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي يتوازن العلاقة بين الاندماج الوظيفي والرفاهية في مكان العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تبأنت الدراسات السابقة في أهدافها إلا أن الباحثة لم تتوصل إلى دراسة تناولت تأثير القيادة المركزة 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 المركزة على الرفاهية على الاندماج الوظيفي كمياً متفقة مع الدراسات التي طبقت هذا المنهج وذلك ل المناسبته لتحقيق أهدافها.
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية التوسيع 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 المتركزة 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 المتركزة على الرفاهية ودرجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، ومن ثم إيجاد العلاقة بين القيادة المتركزة على الرفاهية والاندماج الوظيفي ووصفها، ثم التنبؤ بتأثير القيادة المتركزة 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 ٤٤٥ هـ المتخصص عليها من إدارة التعليم بمحافظة جدة. وقد تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية إذ تم تطبيق استبانة إلكترونية بواسطة (Google form) وزاعت 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	النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	النوع	208	%54.3
أنثى		175	%45.7
أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة	22	%5.7
من ١٠ سنوات فأكثر		361	%94.3
علمي	التخصص العلمي	143	%37.3
أدبي		240	%62.7
بكالوريوس	المؤهل العلمي	316	%82.5
دراسات عليا		67	%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:

أولاًً: لقياس ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركزة على الرفاهية، قامت الباحثة ببناء استبيانه في صورة نموذج القيادة المركزة على الرفاهية الذي صممته شنافيلت وزملاؤه (Shanafelt et al., 2021)، ويكون 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 الاستبيانة 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، والاستغرق، وقد سبق أن ترجم 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. استبيانة القيادة المركزة على الرفاهية:

أولاًً: التأكيد من صدق المحتوى: قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لتقدير 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 الاستبيان 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 تنتهي إليه، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢):

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

البعد الثالث:			البعد الثاني:			البعد الأول:		
إلهام التغيير			الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية			الاهتمام الدائم بالآخرين		
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
0.815**	26	0.842**	21	0.927**	16	0.864**	11	0.873**
0.870**	27	0.870**	22	0.873**	17	0.873**	12	0.830**
0.919**	28	0.845**	23	0.912**	18	0.909**	13	0.734**
0.926**	29	0.942**	24	0.834**	19	0.820**	14	0.735**
0.815**	30	0.848**	25	0.846**	20	0.870**	15	0.817**
							10	0.786**
								5

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة .٠٠١

يتبيّن من الجدول (٢) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية، حيث تراوحت في البُعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين بين (٤٠، ٧٣٤—٠، ٨٧٣)، أما في البُعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠، ٩٢٧—٠، ٨٢٠)، وفي البُعد الثالث: إلهام التغيير بين (٠، ٨١٥—٠، ٩٤٢)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثالثاً: الصدق البنائي: تم التتحقق 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.

معامل الارتباط	الأبعاد	م
٠.٩٦٣**	البعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين.	١
٠.٩٨٢**	البعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية.	٢
٠.٩٧٨**	البعد الثالث: إلهام التغيير.	٣

يتبيّن من الجدول (٣) أنَّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة بالمجموع الكلي جاءت قيماً مرتفعة، حيث تراوحت بين (٠، ٩٦٣—٠، ٩٨٢)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي.

رابعاً: الثبات: تم التأكيد من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يبيّن الجدول ا لتالي:

جدول (٤):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد.

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد	م
٠.٩٣٣	١٠	البعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين.	١
٠.٩٦٤	١٠	البعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية.	٢
٠.٩٦٢	١٠	البعد الثالث: إلهام التغيير.	٣
٠.٩٨٣	٣٠	الثبات الكلي	

يتضح من الجدول (٤) أنَّ 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 بحسب 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

البعد الثالث: الاستغراق		البعد الثاني: التفاني		البعد الأول: النشاط	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.739**	3	.665**	2	.826**	1
.667**	6	.665**	5	.774**	4
.896**	9	.878**	7	.906**	8
.890**	11	.847**	10	.928**	12
.939**	14	.796**	13	.920**	15
.685**	16			.675**	17

** دل إحصائيًا عند مستوى دلالة .٠٠١

يتبيّن من الجدول (٥) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دلالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (.٠٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيًّا عالية، حيث تراوحت في البعد الأول: النشاط بين (.٦٧٥، .٩٢٨)، أما في البعد الثاني: التفاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (.٦٦٥، .٨٧٨)، وفي البعد الثالث: الاستغراق بين (.٦٦٧، .٩٣٩)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثانيًا: الصدق البنائي: تم التتحقق 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.

الأبعاد	م
البعد الأول: النشاط	1
البعد الثاني: التفاني	2

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

ثالثاً: الثبات: تم التأكيد من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يبيّن الجدول التالي:

جدول (٧):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأدلة.

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

يتضح من الجدول (٧) أنَّ 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 الأداتين:

جميع العبارات في الأداتين مصاغة في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة ككل على ارتفاع في درجة الممارسة. وتم الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج تنازلياً (في استبانة القيادة المتركزة على الرفاهية: من عالية جداً إلى منخفضة جداً، وفي مقياس الاندماج الوظيفي: من تنطبق دائمًا إلى لا تنطبق تماماً).

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 وتنி (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 المركزة 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 المركزة على الرفاهية حيث تراوحت ما بين (٠.٩٤-٠.٩٠).

نتائج البحث

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

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات حول ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركزة على الرفاهية وأبعادها، إضافة إلى ترتيبًا تناظريًّا للأبعاد؛ مما يوفر صورة واضحة لتقييم المعلمين والمعلمات لممارسات هذه القيادة:

جدول (٨):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة المركزة على الرفاهية

ترتيب	البعد	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة القيادة المركزة على الرفاهية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	البعد الأول: الاهتمام الدائم بالآخرين.	4.093	0.925	عالية
٢	البعد الثاني: الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية.	4.089	0.890	عالية
٣	البعد الثالث: إهتمام التغيير.	3.963	0.982	عالية
القيادة المركزة على الرفاهية ككل				عالية
0.911				0.911

يتبيّن من الجدول (٨) أن ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المركزة على الرفاهية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة توافر "عالية"، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (4.048)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩١١) مما يدل على أن القيم متقاربة، ويمكن من خلال هذه النتيجة الاستدلال إلى تمعّن 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 مزيدًا من الجهد لتطوير الممارسات القيادية لازمًا مطلوبة لرفع درجة الممارسة إلى "عالية جدًا".

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 بعُد "إلهام التغيير" جاء في المرتبة الأخيرة إلا أنه حصل على درجة "عالية" وهذا يدل على تنوع 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 والبصمي (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 يدرك المعلمون أنها تؤثر على رفاهيتهم تتضمن قدرة القائد على بناء علاقات قوية، وكفاءاته السياقية، وكفاءته الاجتماعية، والعاطفية. وتتسق مع دراسة مانتارو (Mantaro, 2024) التي أكدت على ضرورة امتلاك القائد للمهارات العلائقية لتعزيز رفاهية الموظفين.

٤. إجابة السؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متواسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المتركزة على الرفاهية تعزى إلى: النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي؟":

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

جدول (٩):

نتائج اختبار مان وتنبي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متواسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم للدرجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المتركزة على الرفاهية والتي تعزى لبعض المتغيرات

			المجموعات	الأبعاد	م
0.423	-1.137	16978.5	ذكر	الأول	النوع
			أنثى		
0.499	-.779	17367	ذكر	الثاني	
			أنثى		
0.436	-.676	17477.5	ذكر	الثالث	
			أنثى		
0.256	-.801	17337	ذكر	الأداة	
			أنثى		
0.485	-.697	3621	أقل من ١٠ سنوات	الأول	سنوات
			١٠ سنوات فأكثر		
0.786	-.272	3835	أقل من ١٠ سنوات	الثاني	الخدمة
			١٠ سنوات فأكثر		

م	الأبعاد	المجموعات	رتبة مان	مجموع الرتب	قيمة u	قيمة z	الدلاله الإحصائية
الثالث	أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	183.95	4047	3794	-.355	0.723
			192.49	69489			
الأداة	أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	180.59	3973	3720	-.499	0.618
			192.70	69563			
الخاص	الأول	علمي	183.87	26293	15997	-1.115	0.265
			196.85	47243			
العلمي	الثاني	علمي	181.94	26017	15721	-1.385	0.166
			198.00	47519			
الأداة	الثالث	علمي	183.56	26249	15953.	-1.164	0.245
			197.03	47287			
كل	الأداة	علمي	183.09	26181.5	15885.5	-1.219	0.233
			197.31	47354.5			
المؤهل	الأول	بكالوريوس	194.67	61516.5	9741.5	-1.031	0.303
			179.40	12019.5			
العلمي	الثاني	بكالوريوس	193.28	61077.5	10180.5	-.497	0.619
			185.95	12458.5			
الثالث	الأداة	بكالوريوس	192.10	60705	10553	-.041	0.968
			191.51	12831			
كل	الأداة	بكالوريوس	193.25	61068.5	10189.5	-.483	0.629
			186.08	12467.5			

يتضح من خلال الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمين والمعلمات حول ممارسة المديرين والمديرات للقيادة المترکزة على الرفاهية تُعزى للمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، التخصص العلمي، المؤهل العلمي)، ويُستدل من ذلك على تلمس جميع المعلمين والمعلمات باختلاف خصائصهم الديموغرافية والمهنية للمامارات القيادية المترکزة 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 بمحافظة جدة من

وجهة نظرهم؟":

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول تحقيق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، إضافة إلى ترتيبًا تناظريًّا للأبعاد:

جدول (١٠):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقق الاندماج الوظيفي

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

يتبيَّن من الجدول (١٠) أنَّ درجة توافر الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات جاءت "عالية" من وجهة نظرهم حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٣١)، وبانحراف معياري قدره (٥,٧٦٥) مما يدلُّ على أنَّ 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 جدًا" فيما حصل بعد التفاني والاستغرار على متوسط (٣,٨٩١-٣,٩٨٥) 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. ومحيءُ بعد النشاط في الترتيب الأول قد يُعزى إلى وضوح متطلبات العمل والمهام اليومية بالنسبة للمعلمين والمعلمات ووجود متابعة مستمرة لتقدير العمل، إضافة إلى تمعتهم بالمهارة والقدرة على تأدية المسؤولية المنوطة بهم بكفاءة، أما محيءُ بعد التفاني والاستغرار 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 أنَّ درجة الاندماج الوظيفي لدى معلمٍ ومعلمة المرحلة الابتدائية كانت عالية جدًا.

٤. إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق دالة إحصائياً 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 وتنبي؛ لقياس الفروق في الاستجابات حول درجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات:

جدول (١١):

نتائج اختبار مان وتنبي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقاديرهم للدرجة تتحقق الاندماج الوظيفي لديهم والتي تعزى لبعض المتغيرات

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

المؤهل العلمي	الكل	الأدلة	علمى	أدبي	الأبعاد	م
				48123.50	200.51	
0.136	-1.491	15605.500	25901.50	181.13	علمى	الثالث
			47634.50	198.48	أدبي	
0.107	-1.612	15475.000	25771.00	180.22	علمى	الأدلة
			47765.00	199.02	أدبي	كل
0.274	-1.095	9690.500	61567.50	194.83	بكالوريوس	الأول
			11968.50	178.63	دراسات عليا	المؤهل العلمي
0.005	-2.832	8284.500	62973.50	199.28	بكالوريوس	الثاني
			10562.50	157.65	دراسات عليا	
0.111	-1.595	9280.000	61978.00	196.13	بكالوريوس	الثالث
			11558.00	172.51	دراسات عليا	
0.063	-1.857	9061.500	62196.50	196.82	بكالوريوس	الأدلة
			11339.50	169.25	دراسات عليا	كل

من خلال الجدول (١١) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في بُعد التفاني ، تعزى للتخصص العلمي "الصالح التخصصات الأدبية" ، وللمؤهل العلمي "الصالح 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.

وتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الهادي والمريري (٢٠٢٤) في عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات تعزى للنوع، وتتفق مع دراسة نادية وزملائهما (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 المترکزة 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 المترکزة على الرفاهية وأبعادها، وبين درجة تحقق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وأبعاده، حيث جاءت نتائج اختبار سبيرمان كالتالي:

جدول (١٢):

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

الارتباط	النشاط	التفاقي	الاستغرق	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**
إهام التغيير	0.729**	0.652**	0.655**	0.713**
القيادة المركزة على الرفاهية ككل	0.749**	0.663**	0.675**	0.732**

** دال إحصائياً عند (٠٠١)

ومن خلال الجدول (١٢) يتضح أن نتائج تحليل الارتباط أكدت وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة المركزة على الرفاهية ككل وبين الاندماج الوظيفي ككل حيث إن معامل الارتباط جاء بقيمة (0.732) كما يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة المركزة على الرفاهية وأبعاد الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠٠٧٤٩-٠٠٦٢٥) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين الأبعاد.

ولتحديد تأثير ممارسة القيادة المركزة على الرفاهية وأبعادها في تتحقق الاندماج الوظيفي، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١٣):

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين ممارسة القيادة المركزة على الرفاهية وأبعادها وتحقيق الاندماج الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	بيتا	المعياري	المخطأ	المعامل البائي	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	المعامل البائي	مستوى الدلالة للثابت	المعامل البائي	المتغيرات
0.000	17.786	0.674	0.032	0.565	0.454	0.000	1.742				القيادة المركزة على الرفاهية
0.000	16.624	0.648	0.030	0.505	0.420	0.000	2.029				الاهتمام الدائم بالآخرين
0.000	17.295	0.663	0.033	0.570	0.440	0.000	1.701				الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية
0.000	17.337	0.664	0.032	0.549	0.441	0.000	1.783				إهام التغيير

** دال إحصائياً عند (٠٠١)

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين ممارسة القيادة المركزة على الرفاهية لدى المديرين والمديرات وتحقيق الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات جاءت تساوي (0.454)، وهذا يشير إلى أن القيادة المركزة على الرفاهية تعد متغيراً قادرًا على التنبؤ بالاندماج الوظيفي إذ تفسر ما يقارب (٤٥.٤٪) من التباين في الاندماج الوظيفي كما يظهر في حجم التأثير أن مقدار زيادة وحدة في ممارسة القيادة المركزة على الرفاهية تؤدي إلى زيادة في الاندماج الوظيفي مقدارها (٥٦٥٪).

وقد كشفت مقارنة قيم المعاملات البائية لأبعاد القيادة المتركزة عن تقارب ملحوظ في قوة التأثير النسبية لكل بعد، وهذا يوضح أن الأبعاد متقاربة ومتجانسة في تفسيرها للتباين، وبترتيب الأبعاد وفقاً 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 البُعد، يفسر بُعد "الاهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية" ما يقارب (42%) من التباين في الاندماج الوظيفي إذ أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بينه وبين تتحقق الاندماج الوظيفي تساوي (0.440)، فيما يفسر بُعد "الاهتمام الدائم بالآخرين" ما يقارب (42%) من التباين في الاندماج الوظيفي حيث أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين البُعد وتحقيق الاندماج الوظيفي تساوي (0.420). ومقارنة 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 (0.549) في الاندماج الوظيفي، وأخيراً بُعد "الاهتمام الدائم بالآخرين" الذي يحقق زيادة مقدارها (0.505) في درجة الاندماج الوظيفي. ومع ذلك فإن هنالك تقاربًا في النتائج يدل على أن الأبعاد المختلفة للقيادة المتركزة على الرفاهية تعمل بشكل تكاملٍ وتتبادل خصوصاً وأن نتائج الارتباط بينهم عالية كما ظهر في تحليل الارتباط الأولي.

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن قيم (ت) لكل من القيادة المتركزة على الرفاهية وأبعادها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يؤكد أن لممارسة المديرين والمديرات للقيادة المتركزة على الرفاهية ككل وأبعادها تأثيراً موججاً ودالاً إحصائياً في تتحقق الاندماج الوظيفي.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{درجة تتحقق الاندماج الوظيفي للمعلمين والمعلمات} = 0.565 \times \text{درجة ممارسة القيادة المتركزة على الرفاهية لدى المديرين والمديرات} + 1.742$$

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

توصيات البحث:

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

- قيام المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بتضمين ممارسات القيادة المركزة 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.
- عنابة وزارة التعليم بدمج ممارسات القيادة المركزة على الرفاهية ضمن معايير تقييم أداء القيادات المدرسية.
- منح وزارة التعليم المديرين والمديرات مزيداً من الصالحيات؛ لتطبيق أساليب العمل المرنة وممارسات القيادة المركزة على الرفاهية.
- اهتمام وزارة التعليم ومديري ومديرات المدارس بتطوير البيئة المدرسية مادياً ومعنوياً؛ مما يساعد في تعزيز الاندماج الوظيفي لديهم.
- عنابة مديرى ومديرات المدارس بتفعيل الممارسات الداعمة للفاهية مثل: بناء وتنمية العلاقات الإيجابية، وتنوع أساليب التواصل، وتكوين وإدارة فرق العمل.
- قيام مديرى 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.
- عنابة المسؤولين في المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية بعقد اتفاقيات ومتذكرة تفاهم مع وزارة التعليم وتنفيذ مبادرات للتوعية بالصحة النفسية والأساليب الداعمة لتحقيق الرفاهية والاندماج الوظيفي في بيئة العمل.

مقترنات البحث:

- قيام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات الكمية والتوعية والمختلطة حول ممارسات القيادة المركزة 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 تحقيق الاندماج الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، تامر شوقي، وعبد الجيد، أماني فرات. (٢٠٢٤). الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*, ٣٤ (١٢٣)، ٧١-١٤٩.

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*, ٢٠١ (٦)، ٢٧٨-٢٠١.

عباس، أحمد عباس منشاوى. (٢٠٢٣). بنية اندماج العمل لدى المعلمين. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*, ٣٣ (١٢١)، ١-٥٠.

عبدالرازق، ماجدة مصطفى، والبقمي، نوره دوخي. (٢٠٢٥). 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. (٢٠٢١). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض التغيرات الديموغرافية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*, ٣١ (١١٠)، ١١١-١٦٤.

علي، نادية ابراهيم، 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، والمزيري، 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 الأجنبيّة:

- 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-Buhuth Al-Tijariyya*, 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-Kowalcuk, 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.