



## مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

### إعداد

الباحث/ وليد بن فايل بن راشد	د/ سعود بن سليم بن سعد الشمالي
باحث بلجنة البحوث والدراسات	باحث تربوي أول بوزارة التربية والتعليم
بالمديرية العامة للتربية والتعليم	- سلطنة عمان
بمحافظة جنوب الشرقية	
وزارة التربية والتعليم- سلطنة عمان	
د/ محمد بن ناصر بن سالم الريامي	د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم
مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم -	دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث
سلطنة عمان	التربوية والتنمية- مصر

### المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٩٠) من المعلمين والمعلمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان جاء عالياً بشكل عام، كما جاء عالياً في جميع أبعاد الدراسة وهي: الحماس، والتفاني، والاستغراق . كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، أما متغير الجنس فوجدت هذه الفروق في بُعدي الحماس، والتفاني ولصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: الاندماج الوظيفي - المعلمون - سلطنة عُمان.

**The level of job engagement of teachers  
in schools in the South Al Sharqiyah Governorate  
in the Sultanate of Oman**

Prepared

**Researcher/ Waleed bin Fayal bin Rashid Al Uraimi**

The Research and Studies Committee of the General Directorate  
of Education in the South - Alsharqia Governorate -Ministry of  
Education- Sultanate of Oman

**Dr. Saud bin Sulayem bin Saad Al-Shaili**

Senior Educational researcher at the Ministry of Education -  
Sultanate of Oman

**Dr/ Mohammed bin Nasser bin Salem Al Riyami**

School Principal -Ministry of Education- Sultanate of Oman

**Dr. Hossam El Din Elsaïd Mohammad Ibrahim**

PhD. Researcher/ National Center for Educational Research  
and Development – Egypt

***Abstract***

The current study aimed to identify the level of job engagement of teachers in schools in the South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (290) teachers. The results of the study reached that the level of job engagement of teachers in schools in the South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman came generally high degree ; They also came high degree of all Fields: Vigor, Dedication and Absorption,; Results also showed that there were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the study variables which are academic level , Years of experience and Job title , As for the sex variable, found these differences in the fields of Vigor, Dedication, and for the benefit of Females.

**KeyWords:** Job engagement - teachers - Sultanate of Oman.

## مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

### المقدمة:

يعتبر المعلم الركيزة الرئيسة لنجاح العملية التعليمية في المدارس لما يقوم به من واجبات وظيفية متنوعة، حيث إنه مسئول عن توفير تعليم متميز لجميع الطلبة، وذلك من خلال استخدام أساليب وطرائق واستراتيجيات تدريسه تُتمّي إبداعاتهم وابتكاراتهم، وتُزيد من معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم الإيجابية في شتى مجالات الحياة، كما يقوم بتقديم المساعدة والدعم للإدارة والزملاء وأولياء الأمور، ولا يمكن للمعلم القيام بذلك إلا إذا كان لديه اندماج وثيق بمهنته يظهر في رضاه عنها وحماسه فيها ودفاعيته نحوها.

إن الاندماج الوظيفي للمعلمين يعبر عن سلوك إيجابي ومستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية لديهم أثناء القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، ويكون لديهم رغبة شديدة في استثمار جهودهم لصالح المدرسة، ومواجهة أي صعوبات أو مشكلات بتحدي وعزيمة وإصرار.

(Faskhodi&Siyyari, 2018, 79)

ويُعتبر الاندماج الوظيفي للمعلمين عن مواقفهم الإيجابية تجاه وظائفهم ومدارسهم، وحرصهم الشديد على البقاء في العمل والاستمرار فيه، والرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والارتباط بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل المبادرات الشخصية، والتحفيز للتعلم التنظيمي، وتولي أدوار ومسؤوليات ومهام عمل إضافية.

(Gülbahar, 2017, 149-150)

وللاندماج الوظيفي للمعلمين كثير من الآثار الإيجابية عليهم حيث يزيد من كفاءتهم الذاتية، ويكونون أكثر التزاماً بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية، ويكون لديهم الرغبة المستمرة لتقديم المبادرات لتحسين وتطوير العمل، كما يهتمون بالنمو المهني الذاتي والتعلم التنظيمي للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم في العمل، كما يكون عندهم مستويات عالية من الولاء والانتماء لمدارسهم. (Iyer, 2016, 37)

كما أن الاندماج الوظيفي للمعلمين يؤثر تأثيراً إيجابياً في تنظيم عملية التعليم والتعلم، فالمعلمون الذين لديهم ارتباط وظيفي قادرين على جعل الطلبة يصبحون أكثر مشاركة في توفير مناخ مدرسي أكثر فعالية، ويظهر المعلمون أيضاً درجة عالية من الجد والاجتهاد في العمل لجعل الأنشطة الصفية أكثر فائدة، ويشترك المعلمون مع الطلبة في الأنشطة اللامنهجية بحيث يتم ربط الطلبة بالمدرسة وتحسين إنجازاتهم. (Sasmoko, Doringin, Indrianti, Goni & Ruliana, 2018, 1)

أما عدم الاندماج الوظيفي للمعلمين يجعلهم يشعرون بالضغط الوظيفية عند أداء الأعمال والأنشطة، فضلاً عن الإحساس بالإجهاد المستمر بل الاحتراق النفسي الداخلي، والشعور بالغربة في بيئة العمل وضعف الاندماج فيها، وضعف التواصل مع الرؤساء والزملاء والمستفيدين، وقد يفودهم هذا إلى ترك المهنة.

(Kulophas, Ruengtrakul & Wongwanich, 2015, 2556)

وهناك العديد من العوامل تؤثر على مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين؛ وتتمثل في نمط القيادة التعليمية الذي يمارسه مدير المدرسة والذي يركز على تحقيق رؤية المدرسة، ويدير بفعالية البرامج التعليمية، وينمي لديهم مناخ تعليمي مدرسي إيجابي؛ ووجود ثقافة مدرسية تركز على القيادة التشاركية التعاونية، ودعم الزملاء، والتنمية المهنية؛ وتمكين المعلمين الذي يهتم بالاستقلالية والقدرات والتأثير والقيمة؛

وسمات وخصائص الوظائف بما تتضمنه من تنوع وتعدد المهارات، وطبيعة المهام وأهميتها، والتغذية الراجعة المستمرة.

(Kulophas, Ruengtrakul&Wongwanich, 2019, 147)

وأشار جاكسون (Jackson, 2018, 28-30) إلى هناك عدد من العوامل تؤثر بصورة إيجابية على الاندماج الوظيفي للمعلمين، الأول يتمثل في اتباع مديري المدارس نمط القيادة التحويلية transformational leadership حيث يؤدي إلى وضوح الدور والتمكين النفسي، والتفاني في الوظيفة، والمشاركة في صنع القرارات، وزيادة انتاجية المعلمين، والثاني موارد الوظيفة Job resources وتتضمن المباني والتجهيزات الموجودة في بيئة العمل وتعتبر عامل دعم ومساعدة للمعلمين وتعزز مشاعرهم تجاه الوظيفة، والثالث الكفاءة الذاتية للمعلمين Self-efficacy وتوافر لديهم مهارات التواصل الفعال، ووضوح الهدف، وتنامي الهوية الذاتية.

ويوجد أربعة أنواع من الاندماج الوظيفي للمعلمين، الأول الاندماج مع المدرسة كوحدة اجتماعية حيث يكون المعلم قادراً على إيجاد المجتمع والاهتمام بالمدرسة بحيث يدمج بين حياته الشخصية وحياته العملية، والثاني الاندماج مع الأهداف الأكاديمية للمدرسة حيث يتكامل المعلمون مع المطالب العالية التي تتأثر بعامل الجودة في حياتهم العملية، وبالتالي زيادة التزام المعلم بتقديم تغذية راجعة ذات مغزى ومعنى وأهداف واضحة، والثالث الاندماج مع الطلبة كأفراد حيث يُدعى المعلمون الاهتمام بالحياة الشخصية للطلبة ، ويكونون أكثر حساسية ووعياً بتسمية الطلبة ليصبحوا أكثر نضجاً ووعياً وإدراكاً، والرابع الاندماج بالانضباط الذي يؤثر على تكوين وتشكيل التعلم الفعال.

(Sasmoko, Doringin, Indrianti, Goni& Ruliana , 2018, 1)

وهناك ستة مؤشرات رئيسة يمكن من خلالها قياس الاندماج الوظيفي للمعلمين، الأول التصميم والتنظيم وهي الطريقة التي يدير بها المعلمون المسؤوليات المختلفة حتى يتمكنون من تلبية احتياجات الطلبة، والثاني تسهيل الخطاب والمحادثة حيث يكون المعلم ميسراً للطلبة وأولياء الأمور، والثالث التدريس ويتضمن كيف يقوم المعلمون بالتدريس للطلبة مع الاهتمام بتتبعهم من أجل المساعدة في تنميتهم المعرفية، والرابع رعاية المعلم هو عامل اجتماعي مهم للغاية وقادر على الحفاظ على الدعم الاجتماعي والعاطفي، والخامس التحفيز وهو كيف يكون لدى المعلمين الحافز للمزيد من العمل والإنتاج، وكذلك تحفيز الطلبة بحيث يمكن زيادة ارتباطهم؛ والسادس المراقبة، حيث يكون المعلمون قادرين على إدارة وقتهم وتقديمهم من أجل مراقبة سلوك الطلبة وتعلمهم بشكل فعال لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

(Sasmoko, Doringin, Indrianti, Goni& Ruliana , 2018, 2)

ويعتبر العالم كان Kahn هو أول من تحدث عن الاندماج الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم التي يعملون بها، وأن هذا الاندماج ينعكس عليهم بصورة إيجابية جسدياً وعاطفياً وإدراكياً، ويجعلهم يحبون عملهم وتنتمى لديهم مشاعر الود مع الآخرين، ويكون لديهم هوية حقيقية وطاقات حيوية وجهد متواصل في أداء واجباتهم الوظيفية، والتركيز الشديد واليقظة الدائمة في عملهم، وهذا يساعد على تدفق أفكارهم الإبداعية، وتواصلهم الفعال مع المساهمين والمشاركين معهم في العمل، وأن يكون لهم صوت في المؤسسة يمكنهم من المشاركة في صنع القرارات، ويزداد تمسكهم بالوظيفة والحفاظ عليها، ويقل لديهم الشعور بالاحترق الوظيفي واللامبالاة والخمول، كما يهتمون بفصل أفكارهم واتجاهاتهم الشخصية عن قواعد العمل ونظمة وقوانينه، فضلاً عن حرصهم على العمل الفريقي في مختلف الأعمال والأنشطة التي يقومون بها . (Kahn, 1990, 700-702)

وفي عام ٢٠٠٢م قام العالم شوفيلي (Schaufeli et.al. , 2002, 74) بتحديد ثلاثة أبعاد رئيسة للاندماج الوظيفي للعاملين، الأول الحماس Vigor أي الحيوية والطاقة في العمل، والثاني التفاني Dedication أي الاهتمام بالدور الوظيفي، والثالث الاستغراق Absorption أي الانغماس والانهماك والاستيعاب.

ويعكس بعد الحماس في الاندماج الوظيفي استعداد المعلم لتكريس كل جهده في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وإظهاره لمستويات عالية من الطاقة والحيوية والروح المعنوية في خدمة المدرسة، ولديه ميل وإصرار على البقاء في المدرسة والحفاظ على وظيفته، ويمتلك القدرة على مواجهة الصعوبات والمشكلات، ولديه المرونة في التعامل مع التحديات والتغيرات.

(San & Tok, 2016, 358, Schaufeli,2013,6)

ويتناول بعد التفاني مشاعر الإلهام والفخر والتحدي، وأهمية وقيمة ما يقوم به المعلم من أعمال وما يمارسه من أنشطة؛ أما بعد الاستغراق فيركز على الانهماك في العمل، حيث يرتبط المعلم في عمله بمشاعر الفرح والسعادة والسرور، ولا يشعر بمضي الوقت، ويركز بشدة في أداء المهام والأنشطة، وهذا يقود إلى تنامي معارفه وزيادة مهاراته وقدراته وتأسيس قيمه واتجاهاته.

(Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019, 577)

وفي سلطنة عمان قامت وزارة التربية والتعليم بجهود كبيرة لجعل المعلمين لديهم مستويات عالية من الاندماج بوظائفهم، حيث حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥، ١٠-١٢) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمديري المدارس تهتم بزيادة حماس وتفاني وانغماس المعلمين في وظائفهم مثل: عقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير العملية التعليمية، والمشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لهم، والمشاركة في

التخطيط لبرامج إنماءهم المهنية، وترشيحهم للدراسات التخصصية والبرامج التأهيلية، وتنمية ثقافة الإبداع والابتكار لديهم، والعمل على تعزيز انتمائهم وولائهم الوظيفي، وتأسيس القيم والأخلاق الحميدة لديهم.

كما قامت وزارة التربية والتعليم (٢٠١١، ١٠-١١) بتطبيق مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني والذي يركز على مراعاة الاحتياجات المهنية للمعلمين، والاهتمام بالجوانب النظرية والعملية معاً، والتأكيد على مفهوم التنمية المهنية المستدامة؛ والارتقاء بأداء المعلمين في المجالات المعرفية والمهارية والقيمية، وترسيخ مبادئ الإشراف الذاتي والتعلم الذاتي والتقويم الذاتي، وتجديد المعلومات ومواكبة التطورات والتقنيات الحديثة لديهم ، وتشجيع مبادراتهم الشخصية في مجال البحوث والدراسات.

وأيضاً وفرت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠١٥، ١٥٢-١٥٣) بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة ودافعة للمعلمين للعمل في المدرس، حيث وفرت الوزارة المباني المدرسية وزودتها بالأجهزة والوسائل التعليمية الحديثة مثل: السبورات التفاعلية وتدريب المعلمين وتشجيعهم على استخدامها، وتزويد مختبرات العلوم المدرسية بالمجسات المجهزة بالحاسوب، وتزويد جميع الغرف بكل مدرسة بأجهزة تكييف الهواء بسبب ارتفاع درجات حرارة الجو سعياً لتهيئة مناخ مناسب للتعليم والتعلم، كما أن جميع المدارس تحتوي على مصادر مياه محسنة للذكور والإناث، ومنفصلة بالنسبة للمدارس المختلطة، كما تحتوي كل مدارس السلطنة على مرافق صرف صحي محسنة، ودورات مياه خاصة للإناث في المدارس المختلطة، وقامت الوزارة أيضاً بتحويل بعض المناهج الدراسية إلى محتويات إلكترونية تفاعلية، وتشجيع المدارس على التعاون فيما بينها لتنفيذ التعليم



الإلكتروني، والمشاركة في عدد المسابقات الإقليمية والدولية، وتشجيع المبادرات التي يقدمها المعلمون في المدارس.

وبالإضافة إلى ما سبق جعلت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (٢٠١٨، ٣-١١) المعلمين أعضاء أساسيين ورئيسين في تشكيل مختلف المجالس المدرسية وهي مجلس إدارة المدرسة، ومجلس أولياء أمور الطلبة، ومجلس إدارة الوحدة الكشفية والإرشادية، واللجان المدرسية وهي: لجنة الشؤون الإدارية والمالية، ولجنة شؤون الطلاب، ولجنة الأمن والسلامة المدرسية، ولجنة إدارة الامتحانات، ولجنة مركز مصادر التعلم، وفرق العمل المدرسية والمتمثلة في فريق التقويم الذاتي (فريق التحسين والتطوير).

### **الدراسات السابقة:**

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

#### **أولاً: الدراسات العربية:**

أشارت نتائج دراسة النجار (٢٠١٧) إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة المنصورة بمصر جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، كما جاءت منخفضة في جميع مجالات الدراسة وهي الحماسة والتفاني والاستغراق، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والارتباط الوظيفي، وتوصلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والعمر.

وبينت نتائج دراسة نجم وآخرين (٢٠١٦) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة وهي الحماسة والتفاني

والاستغراق، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الموزعة الاندماج الوظيفي للعاملين.

وكشفت نتائج دراسة حمد ودهليز (٢٠١٦) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى بفلسطين جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة وهي الحماسة والتفاني والاستغراق، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم التنظيمي الاندماج الوظيفي.

وأظهرت نتائج دراسة المغربي (٢٠١٦) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة وهي الحماسة والتفاني والاستغراق، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية للعاملين والارتباط الوظيفي.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أشارت نتائج دراسة بيتشبرايون وتشيونين (Petchprayoon & Chunin, 2018) إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في إقليم نونثابوري Nonthaburi province في تايلاند جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة وهي الحماسة والتفاني والاستغراق.

وتوصلت نتائج دراسة ليل سوتوي وآخرين (Leal-Sotoi et.al., 2018) إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في مدينتي إكويكيو وألتو هوسبيسيو Iquique and Alto Hospicio في شيلي جاء بدرجة عالية، كما جاء إيجابياً وبشكل ملحوظ على ممارستهم في قاعات الدروس وتتمثل في: تشجيعهم وتحفيزهم للطلبة على التميز في الإنجاز، وإتاحة الفرص لهم للحوارا والنقاشات الفعالة، ودعمهم لتعلم الطلبة الذاتي، وتقديم التغذية الراجعة لهم بشكل مستمر، والعدالة والنزاهة في معاملاتهم، والمودة والدعم العاطفي والوجداني لهم،

والسرعة والدفة في العمل، والاستفادة من الخبرات السابقة وتوظيفها في المواقف الجديدة.

وكشفت نتائج دراسة فاسخودي وسيياري (Faskhodi&Siyyari 2018) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي اللغة الإنجليزية بمدارس التعليم قبل المدرسي والمتوسطة والعليا في مدينة طهران Tehran بايران جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة وهي الحماسة والتفاني والاستغراق، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية بين الارتباط الوظيفي للمعلمين واحترافهم المهني.

وأبرزت نتائج دراسة كافيثا وديفي (Kavitha& Devi, 2018) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في المنطقة التعليمية بكيومباتور Coimbatore District في الهند جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في سمات وخصائص الرغبة للذهاب للعمل والحماس للاندماج فيه، وأن العمل له هدف ومعنى وقيمة بالنسبة للمعلمين، وأن العمل مصدر إلهام لهم وفخورين به، ويجدون فيه تحدي لقدراتهم، ولا يشعرون بمضي الوقت فيه، كما يشعرون بالسعادة الغامرة، والانغماس في أداء الأعمال والأنشطة، والرغبة الشديدة في الحفاظ على الوظيفة والتمسك بها؛ وجاء بدرجة متوسطة وتميل إلى العالية في سمات وخصائص الإحساس بالطاقة والحيوية والقوة والنشاط، والتواصل في العمل لفترات طويلة، والمرونة العقلية، والمثابرة، والتركيز في العمل ونسيان أي شيء.

وأكدت نتائج دراسة ساديغي وساتاري (Sadeghi & Sattari, 2018) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة والعليا الحكومية والخاصة في إقليم بارسباد وأردابيل Parsabad, Ardabil province في إيران جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، كما جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد وهي الحماس والتفاني والاستغراق، كما توصلت النتائج إلى وجود عدد من العوامل تؤثر

على مستوى الارتباط الوظيفي للمعلمين تمثل في تنوع المهارات، وطبيعة الوظيفة، وأهميتها ومكانتها، والاستقلالية والاعتمادية، والتغذية الراجعة والتحفيز.

وخلصت نتائج جاكسون (Jackson, 2018) إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة نيويورك الأمريكية جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في جميع الأبعاد وهي الحماس والتفاني والاستغراق، كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اسجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأظهرت نتائج دراسة سان وتوك (San & Tok, 2016) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية والثانوية الخاصة في مدينة دينزلي كال Denizli-Kale في تركيا جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة وهي الحماسة والتفاني والاستغراق، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت هذه الفروق في متغير عدد سنوات الخبرة ولصالح الخبرة من ١١-٢٠ سنة، وأسفرت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين وارتباطهم الوظيفي.

وكشفت نتائج دراسة أنجاندارو وآخرين (Angundaru et.al., 2016) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الريفية في المنطقة التعليمية بأروا district of Arua في أوغندا جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة للارتباط الوظيفي والمتمثلة في عمليات الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية المهنية، وتقويم الأداء الوظيفي، بينما جاءت منخفضة في مجالات نظم الحوافز والمكافآت، والمشاركة في صنع القرارات.

وأسفرت نتائج دراسة ديهالو وشيلز (Dehaloo & Schulze, 2013) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الريفية في منطقة اليمب في كوازولو نثال Illembe district of KwaZulu-Natal بجنوب أفريقيا جاء بدرجة منخفضة بشكل عام، ومن مظاهر هذا الانخفاض الغياب المتكرر للمعلمين عن العمل، و تقديم الاستقالة، وطلب النقاعد المبكر، وظهور عليهم الكآبة والمرض والإحباط وقلة النشاط والحيوية، كما أن ليس لديهم الحماس للمشاركة في الأنشطة المدرسية، وعدم الدقة في المواعيد، وكثرة الصراعات مع زملائهم.

وبينت نتائج دراسة ويجوا وكواسرا (Waigwa& Kwasira, 2012) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى معلمي مدارس مقاطعة ناكورو الشمالية في جنوب أفريقيا جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية في الشعور بالراحة وعدم الشعور بالإجهاد في العمل، ووجود شروط مقبولة في بيئة العمل، بينما جاءت بدرجة متوسطة في تقدير فرق العمل، والحصول على راتب مناسب، وتوظيف الوقت في تعليم مرن، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وارتباطهم الوظيفي.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اهتمام بالاندماج الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية عامة والمدارس خاصة، كما يتضح تنوع مستويات الاندماج الوظيفي بين العالية والمتوسطة والمنخفضة، كما حددت تلك الدراسات أبعاد الارتباط الوظيفي بدقة وهي: الحماسة والتفاني والاستغراق، كما اهتمت تلك الدراسات بعلاقة الارتباط الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى مثل: جودة الحياة الوظيفية، والقيادة الموزعة، والدعم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والاحتراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.

## مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود بعض جوانب القصور لدى المعلمين تؤثر سلباً على اندماجهم الوظيفي، حيث خلصت نتائج دراسة البوسعيدي (٢٠١٨) إلى تضجر المعلمين من حصص الاحتياط، وقلة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية غير التدريس، وقلة المشاركة في فعاليات المدرسة المنفذة خارج الدوام الرسمي، وعزوف بعض المعلمين عن الإشراف على الأنشطة عند توزيعها في بداية العام، وقلة رغبة المعلمين في قيادة الفصول، والبطء في تسليم الأعمال المطلوبة منهم، وكثرة الإجازات المرضية، وقلة تقبل بعض المعلمين المشاركة في القيام ببرامج تنموية وتوعوية في المجتمع المحلي، والتقصير في أداء المناوبات اليومية، والاستئذان أثناء اليوم الدراسي، ووجود لا مبالاة من بعض المعلمين في إخبار الإدارة المدرسية عن متطلبات الصيانة في المباني المدرسية، وكثرة الإجازات الطارئة لبعض المعلمين، وتأخر بعض المعلمين في الدخول للحصص في الوقت المحدد، وقلة إسهام بعض المعلمين في برامج الإذاعة المدرسية.

وكشفت نتائج دراسة إبراهيم والجابرية (٢٠١٩) التزام بعض معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان الصمت أثناء اللقاءات والاجتماعات التي تدور حول قضايا العمل الحساسة، والشعور بأن العمل الذي يقومون به لا يلبي طموحاتهم وتطلعاتهم المهنية، والامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل المشكلات في العمل لاعتقادهم بأن شيئاً لن يتغير، والشعور في بعض الأحيان بالملل من المناخ المدرسي .

وتوصلت نتائج دراسة عيسان وكاظم والعاني والنبهاني والهنائي والسكيثي (٢٠١١) إلى كثرة غياب المعلمين عن عملهم في المدارس بسلطنة عمان، وذلك بسبب عدم وجود الدافعية للعمل بمهنة التدريس، والرغبة في الانتقال

إلى وظيفة إدارية في المدرسة أو المنطقة التعليمية أو الوزارة، والإرهاق في فترة الدوام الرسمي من كثرة الأعباء الوظيفية، وقلة وجود فرص النمو المهني والتنمية المهنية المتميزة، وتعدد اللجان التي يشارك فيها المعلمون، وإنجاز أعمال إضافية خارج ساعات الدوام الرسمي، وكثرة المناوبات أثناء الدوام.

وأظهرت نتائج دراسة الشبلي (٢٠١٤) وجود تحديات تواجه المعلمين في محافظة شمال الباطنة تؤثر سلباً على ارتباطهم الوظيفي تتمثل في كثرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها المعلمون، وكثرة غيابات بعضهم، وضعف مشاركتهم في صياغة الخطط المدرسية، وارتفاع كثافة الطلبة في الفصول في بعض المدارس، وارتفاع نصاب المعلم من الحصص، وكثرة اللجان التي يشارك فيها المعلمون، وانخفاض دافعية المعلم نحو مهنته، وضعف تشجيع المشرفين التربويين للمعلمين في تقديم أفكار تطويرية، وضعف مراعاة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في تفاعلهم مع المعلمين.

وأبرزت دراسة المهدي والبرطمانى والراسبي (٢٠١٨) ضعف دور الإدارة المدرسية في تحقيق التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بسلطنة عمان، وذلك لتركيز مديري المدارس على الأعمال الإدارية، وقلة تفرغهم لتقديم المساعدة لهم، ووجود قصور في أساليب الاتصال معهم، وأصبحت عمليات تكيفهم المنظمي تنسم بالعشوائية وقلة التنظيم، واعتمدت على جهودهم الذاتية فمعظم ما تعلموه نابع من مبادراتهم الفردية.

وأسفرت نتائج دراسة المهدي والسعيدى والفهدى ولاشين (٢٠١٧) عن قصور في بعض جوانب الكفاءة الداخلية بالمدارس في سلطنة عمان تتمثل في زيادة أعداد الطلبة في الفصول، وزيادة نصاب المعلم من الحصص، ونقص الأدوات والمعينات التعليمية، وقلة جاهزية المباني والبيئة التعليمية، ونقص كفاءة نظام العمل الإداري، ونقص كفاءة الإدارة المدرسية.

وخلصت نتائج دراسة المزروعية (٢٠١٤) إلى وجود بعض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس تتضمن التأخر عن الدوام الرسمي بدون إذن، وضعف المواظبة على حضور الطابور المدرسي، وبذل القليل من الجهد في إنجاز العمل والتدريس، والإكثار من الشكوى والتذمر بدون داع، والخروج من المدرسة بدون إذن مسبق، واستخدام ألفاظ غير مقبولة في بعض الأحيان في التعامل مع الإدارة والزملاء، وقلة الاهتمام بتطبيق التوجيهات والتوصيات الخاصة بتصحيح الأداء، ونشر شائعات سلبية عن المدرسة والعاملين فيها، وأخذ ممتلكات وأغراض المدرسة بدون وجه حق، واتلاف وسائل وأدوات المدرسة، والامتناع عن مقابلة أولياء الأمور في الأوقات التي تم تحديدها مسبقاً، وأداء الأعمال دون مراعاة وتطبيق المعايير المطلوبة والمحددة رسمياً.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:

١. ما مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. تعرف مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.
٢. استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.



## أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد المعلمين في المدارس بسلطنة عمان عامة ومحافظة جنوب الشرقية في التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين وأبعاد ذلك الاندماج ، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية التي تدعم ارتباط المعلمين بوظائفهم.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت على أبعاد الاندماج الوظيفي للمعلمين وهي: (الحماس - التفاني - الاستغراق).
٢. الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين والمعلمات.
٣. الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.
٤. الحدود الزمنية: حيث أُجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

## مصطلحات الدراسة:

### الاندماج الوظيفي للمعلمين:

يُعرف الاندماج الوظيفي للمعلمين بأنه "شعورهم بالحماس والقوة والطاقة والحيوية في عملهم، وأنه مصدر مهم لإلهامهم، ولديهم الرغبة في الذهاب إليه، ويشعرون بالسعادة والبهجة والسرور فيه، ويحرصون على التواصل الفعال مع غيرهم،

والفخر بما أنجزوه وحققوه من نتائج، ولديهم الاستعداد للتواصل في العمل لفترات زمنية طويلة دون الشعور بالتعب والإجهاد، وينغمسون ويندمجون فيما يقومون به من أعمال وأنشطة مختلفة". (Willmer, Jacobson& Lindberg , 2019, 4)

كما يُعرف بأنه "حالة ذهنية إيجابية ومُرضية وذات صلة وثيقة بالعمل، وتتميز بالحماسة والتفاني والاستغراق، ويُظهر المعلمون المرتبطون بعملهم طاقة إيجابية وشعوراً بالمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المدرسة". (Jackson, 2018, 17)

وبالإضافة إلى ما سبق يُعرف بأنه "حالة نفسية وعقلية تعبر عن حماس الموظف وتفانية واندماجه للعمل في مؤسسته، ولديه طاقة وحيوية ونشاط جسدي وعاطفي وإدراكي، والتزامه بما يوكل إليه من واجبات وظيفية، ويكون لديه دافعية وحافز للعمل بتركيز واهتمام، ويشعر بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي في عمله". (Kim, Han& Park , 2019, 3)

وتأسيساً على ما سبق يُعرف الاندماج الوظيفي للمعلمين بأنه حالة نفسية وعقلية إيجابية، تجعل معلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان يشعرون بالحماس والتفاني والاستغراق في العمل ويساهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

### منهج الدراسة:

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه يقوم "بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المُعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور". (مازن ، ٢٠١٢ ، ٢٦٠)

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠ م) والبالغ عددهم (٤٨٤٥) معلماً ومعلمة حسب الإحصائيات الرسمية لوزارة التربية والتعليم.

## عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٣٠٠) معلم ومعلمة، وتم التطبيق عليهم إلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٢٩٠) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها (٥.٩%) من مجتمع الدراسة، وجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

### جدول (١)

#### عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	85	29,3%	290
	إناث	205	70,7%	
المؤهل	بكالوريوس	283	97,6%	
	ماجستير فأعلى	7	2,4%	
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	69	23,8%	
	عشر سنوات فأكثر	221	76,2%	
المسمى الوظيفي	معلم	255	87,9%	
	معلم أول	35	12,1%	

## أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، وأدوات بعض الدراسات السابقة مثل: كان (Kahn, 1990)، وسان وتوك (San & Tok, 2016)، وبيتش—برايون وتش—يونين

(Kavitha& Devi, 2018) ، وكافيثا وديفي (Petchprayoon & Chunin, 2018)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أبعاد و (١٧) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من ثلاثة أبعاد (١٧) فقرة، وجدول (٢) يوضح الأبعاد الثلاثة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

### جدول (٢)

توزيع أبعاد الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	الحماس	6	35,29%
2	التفاني	5	29,42%
3	الاستغراق	6	35,29%
	المجموع	17	100%

### صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (٦) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى ، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي انحصرت في إعادة الصياغة في بعض الفقرات.

## ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (٣) توضح ذلك.

### جدول (٣)

#### معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
0,87	6	الحماس
0,85	5	التفاني
0,84	6	الاستغراق
0,94	17	المجموع الكلي

يتضح من جدول (٣) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (0,94)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على الآتي:

- الجنس وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة وله مستويان هما: (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي وله مستويان هما: (معلم، مُعلم أول).

### المعالجات الإحصائية:

- تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

### نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ولكن يمكن تطويره إلى ثلاثي، وتم حساب المدى (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (4) يوضح ذلك.

### جدول (4)

#### الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	المستوى
من 1 إلى أقل من 1,66	منخفض
من 1,66 إلى أقل من 2,33	متوسط
من 2,33 إلى 3	عال

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟  
بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد الثلاثة للدراسة، وجدول (5) أدناه يوضح ذلك.

## جدول (٥)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الحماس	2.70	0.39	عال
2	1	التفاني	2.72	0.39	عال
3	3	الاستغراق	2.59	0.43	عال
		المجموع الكلي	2.67	0.37	عال

يتضح من جدول (٥) أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان كان عالياً بشكل عام، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2.67)، والانحرافات المعيارية (0.37)، كما تراوح المتوسط الحسابي للأبعاد بين (2.70 - 2.59)، والانحراف المعياري بين (0.43 - 0.39)، وجاء في المرتبة الأولى بعد التفاني بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري قدره (0.39)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الحماس بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري قدره (0.39)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستغراق بمستوى عالٍ أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (2.59) وانحراف معياري قدره (0.43).

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده وذلك كما يأتي:

**البُعد الأول: الحماس:**

ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات هذا البُعد.

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الحماس

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أشعر بانطلاق طاقتي بقوة أثناء القيام بالعمل	2.67	0.54	عالٍ
2	1	أجد عملي ذا معنى وهدف وله قيمة عالية.	2.82	0.43	عالٍ
3	2	عندما أقوم بعملتي لا أشعر بمرور الوقت.	2.78	0.45	عالٍ
4	5	أثناء أداء عملي أشعر بالنشاط بصورة مستمرة .	2.66	0.52	عالٍ
5	3	أشعر بالحماس والحيوية عند أداء واجبات وظيفتي.	2.74	0.49	عالٍ
6	6	عند ممارسة مهام عملي أنسى كل شيء آخر حولي.	2.57	0.57	عالٍ
		المجموع الكلي	2.70	0.39	عالٍ

يتضح من جدول (6) أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان بالنسبة لبعد الحماس كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، والانحراف المعياري ( 0.39)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد كانت جميعها ضمن المستوى العالي، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(2.57-2.82)، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.43- .57)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "أجد عملي ذا معنى وهدف وله قيمة عالية." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري قدره (0.43)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "عند ممارسة مهام عملي أنسى كل



شيء آخر حولي. بمستوى عالٍ أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري قدره (0.57).

### البُعد الثاني: التفاني:

ويوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات هذا البُعد.

### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التفاني

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أشعر أن عملي مصدر إلهام تحفيز وتشجيع لي بصورة مستمرة .	2.68	0.55	عالٍ
2	5	عندما أستيقظ في الصباح أشعر برغبتي الشديدة في الذهاب للعمل.	2.44	0.63	عالٍ
3	2	أشعر بالسعادة عندما أعمل بكل طاقاتي وقدراتي.	2.84	0.42	عالٍ
4	1	أشعر بالفخر بما أقوم به من أعمال.	2.85	0.40	عالٍ
5	3	أندمج بقوة في العمل الذي أقوم به.	2.79	0.45	عالٍ
		المجموع الكلي	2.72	0.40	عالٍ

يتضح من جدول (7) أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان بالنسبة لبعد التفاني كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، والانحراف المعياري (0.40)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد كانت جميعها ضمن المستوى العالي، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.44-2.85)، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.63-0.40)، وجاء في المرتبة

الأولى الفقرة التي نصت على "أشعر بالفخر بما أقوم به من أعمال. بمستوى عالٍ وبتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري قدره (0.40)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "عندما أستيقظ في الصباح أشعر برغبتني الشديدة في الذهاب للعمل. بمستوى عالٍ أيضاً وبتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري قدره (0.63).  
البُعد الثالث: الاستغراق:

ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات هذا البُعد.

### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الاستغراق

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يمكنني أن أستمر في العمل لفترات زمنية طويلة دون توقف.	2.46	0.62	عالٍ
2	4	يتيح لي عملي كثير من التحديات والإثارة العقلية الإيجابية.	2.59	0.59	عالٍ
3	2	أنغمس بقوة في الأعمال التي أقوم بها	2.67	0.55	عالٍ
4	1	أبدي مرونة وافتتاح ذهني عالٍ عند القيام بمهام عملي.	2.70	0.51	عالٍ
5	5	من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.	2.46	0.61	عالٍ
6	3	لدي إصرار ومثابرة على مواجهة مشكلات العمل والتغلب عليها بفعالية.	2.64	0.57	عالٍ
		المجموع الكلي	2.59	0.43	عالٍ

يتضح من جدول (8) أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان بالنسبة لبعد الاستغراق كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، والانحراف المعياري (0.43)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد كانت جميعها ضمن المستوى العالي، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.46-2.70) ، وتراوح الانحراف المعياري بين (0.51 - 0.62)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي نصت على "أبدي مرونة وافتتاح ذهني عالٍ عند القيام بمهام عملي". بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري قدره (0.51)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على "يمكنني أن أستمّر في العمل لفترات زمنية طويلة دون توقف". بمستوى عالٍ أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري قدره (0.62).

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟ وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

#### ١- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (9).

## جدول (٩)

نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى  
عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

دلالة (ت) إحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	انثى		ذكر		الأبعاد
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	0.01	- 3.55	0.33	2.77	0.49	2.56	الحماس
دالة	0.04	- 2.90	0.31	2.77	0.51	2.60	التفاني
غير دالة	0.06	- 2.79	0.36	2.64	0.55	2.46	الاستغراق
دالة	0.01	- 3.27	0.30	2.73	0.49	2.54	المجموع الكلي

يتضح من جدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى اندماجهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في بعدي الحماس والتفاني ولصالح الإناث، بينما لم تظهر هذه الفروق في بعد الاستغراق، وهذا يعني وجود تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

### ٢- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (10).

## جدول (١٠)

نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الحماس	2.71	0.39	2.60	0.35	0.76	0.45	غير دالة
التفاني	2.73	0.38	2.43	0.72	1.11	0.31	غير دالة
الاستغراق	2.59	0.42	2.38	0.83	0.67	0.53	غير دالة
المجموع الكلي	2.68	0.37	2.69	0.62	0.88	0.41	غير دالة

يتضح من جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى اندماجهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

## ٣- متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (11).

### جدول (١١)

نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	أقل من عشر سنوات		عشر سنوات فأكثر		مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الحماس	2.70	36	2.71	0.40	0.99	غير دالة
التفاني	2.74	0.36	2.71	0.40	0.62	غير دالة
الاستغراق	2.66	0.38	2.56	0.44	0.12	غير دالة
المجموع الكلي	2.70	0.35	2.66	0.38	0.44	غير دالة

يتضح من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى ارتباطهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

#### ٤- متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (12).

## جدول (12)

نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

دلالة (ت) إحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معلم أول		معلم		الأبعاد
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	0.24	1.17	0.42	2.63	0.37	2.72	الحماس
غير دالة	0.35	0.94	0.46	2.66	0.38	2.73	التفاني
غير دالة	0.31	1.04	0.63	2.49	0.40	2.60	الاستغراق
غير دالة	0.31	1.04	0.343	2.23	0.43	2.35	المجموع الكلي

يتضح من جدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى اندماجهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي في استجاباتهم.

## مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على:  
ما مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية  
بسلطنة عُمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان بالنسبة لأبعاد الدراسة ككل جاءت عالية بشكل عام، كما جاءت عالية في كل بعد على حده، وجاء في المرتبة الأولى بُعد التفاني، يليه في المرتبة الثانية بُعد الحماس، أما بُعد الاستغراق فجاء في المرتبة الثالثة. وقد يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة التي قامت وتقوم بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في توفير كافة الموارد البشرية والمادية لزيادة ارتباط المعلمين بوظائفهم مثل: توفير برامج التنمية المهنية المستمرة للمعلمين للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية سواء أكانت على المستوى المركزي المتمثل في المعهد التخصصي للمعلمين أو مراكز التدريب بالمديريات العامة للتربية والتعليم، أم على المستوى المدرسي المتمثل في مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني. وقامت الوزارة أيضاً بإتاحة الفرص للمعلمين لاستكمال دراساتهم العليا من خلال الالتحاق ببرامج الماجستير والدكتوراة داخل وخارج السلطنة وتفريغهم كلياً أو جزئياً وذلك لتمكينهم من الاطلاع والإلمام بأحدث الاتجاهات العالمية المعاصرة في التربية والتعليم. كما قامت الوزارة بتحديد الواجبات الوظيفية للمعلمين بدقة من خلال دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عام ٢٠١٥م، وهذا جعل المعلمون يعرفون مسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية بوضوح ولا سيما في تعاملاتهم مع الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين. كما وفرت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بيئة تعليمية جاذبة للمعلمين من حيث المباني المدرسية وما بها من الأجهزة والوسائل التعليمية الحديثة مثل: مراكز مصادر التعلم والسيورات التفاعلية،



وتزويد جميع الغرف بكل مدرسة بأجهزة تكييف الهواء، وقامت الوزارة أيضاً بتحويل بعض المناهج الدراسية إلى محتويات إلكترونية تفاعلية، والمشاركة في المسابقات الإقليمية والدولية، وتشجيع المبادرات التي يقدمها المعلمون في المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من نجم وشيخ والقصيبي (٢٠١٦)، وحمد ودهليز (٢٠١٦)، والمغربي (٢٠١٦)، وبيتشبرايون وتشيونين (Petchprayoon & Chunin, 2018)، وليل سوتوي وكارمونا هالتي ودافيلا راميريز وفالديفيا (Leal-Sotoi, Carmona-Halty, Dávila-Ramírez & Valdivia, 2018)، وفاسخودي وسبياري (Faskhodi&Siyyari 2018)، وكافيثا وديفي (Kavitha& Devi, 2018)، وجاكسون (Jackson, 2018)، وسان وتوك (San & Tok, 2016)، والتي توصلت نتائجها أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين كان عالياً.

بينما تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسات كل من ساديجي وساتاري (Sadeghi & Sattari, 2018)، وأنجاندارو ولوبوجوي وباجير (Angundaru , Lubogoyi & Bagire, 2016)، وويجوا وكواسرا (Waigwa& Kwasira, 2012)، والتي كشفت نتائجها أن مستوى ارتباط المعلمين بوظائفهم كان متوسطاً. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسات النجار (٢٠١٧)، وديهالو وشيلز (Dehaloo & Schulze, 2013) والتي بينت نتائجها أن مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين كان منخفضاً.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي؟

وتم مناقشة وتفسير كل مُتغير على حده كما يأتي:

#### ١- مُتغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى اندماجهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في بعدي الحماس والتفاني ولصالح الإناث. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر إقبالاً وتمسكاً بمهنة التدريس من الذكور، كما أنهن أكثر رغبة ودافعية في إثبات وجودهن من خلال الحماس والتفاني في العمل. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسات النجار (٢٠١٧)، وجاكسون (Jackson, 2018)، وسان وتوك (San & Tok, 2016) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة.

#### ٢- مُتغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى اندماجهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى). وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مُستمرة تُراعي احتياجاتهم المهنية المُتنوعة، ويعملون في مناخ تنظيمي مُتقارب، ويلتزمون بقواعد وإجراءات مهنية توجهها فلسفة وسياسات تعليمية واحدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاكسون (Jackson, 2018) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### ٣- مُتغير سنوات الخبرة:

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى اندماجهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تبعا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر). وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المُعلمين على تنوع خبراتهم لديهم ثقافة تنظيمية مُتشابهة، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاكسون (Jackson, 2018) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سان وتوك (San & Tok, 2016) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأعلى.

### ٤- مُتغير المُسمى الوظيفي:

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى اندماجهم الوظيفي في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع الأبعاد تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يعملون في مناخ تنظيمي، وشروط وإجراءات وظيفية متشابهة، ويخضعون لبرامج تنمية مهنية تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة.

## توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- زيادة الاهتمام ببرامج التنمية المهنية للمعلمين من خلال دعم مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني وتوفير موارد مالية مستقلة له في ميزانية المدرسة، وقيام المسؤولين عنه باستقدام كفاءات تدريبية من المؤسسات التعليمية والتدريبية الموجودة في المجتمع المحلي مثل: الجامعات والكليات والمعاهد ومراكز التدريب.
- تخصيص وزارة التربية والتعليم مكافآت مالية للمعلمين المُبدعين والمُبتكرين في المدارس، وعرض إنجازاتهم في معارض وملتقيات سنوية للمعلمين تنظمها الوزارة والمديريات التعليمية التابعة لها.
- تشجيع وزارة التربية والتعليم المعلمين على البحث العلمي والمشاركة بأبحاث وأوراق عمل أو الحضور في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والعالمية.
- زيادة تنظيم وزارة التربية والتعليم زيارات مستمرة للمعلمين للنظم التعليمية المشهود لها بالكفاءة والتميز والجودة للإفادة منها والاطلاع على أحدث ما توصلت إليه في مجال التعليم والتعلم.
- زيادة المنح الدراسية التي توفرها وزارة التربية والتعليم للمعلمين لاستكمال دراساتهم العليا في الماجستير والدكتوراة سواء في داخل السلطنة أو خارجها.

- اتباع إدارات المدارس الأساليب القيادية الديمقراطية والتي تتيح تفويض السلطات للمعلمين وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية.
- الاهتمام بالإشراف التربوي المتمركز حول المدارس والذي يتيح لمديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل القيام بواجباتهم الإشرافية التي تعتمد على تقديم الدعم والنصح والإرشاد والتوجيه والتغذية الراجعة وليس تصيد للأخطاء.
- إتاحة إدارات المدارس الفرص المتنوعة للمعلمين لرئاسة اللجان المدرسية، والمشاركة بفعالية في المجالس وفرق العمل، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفعالية في كافة أشكال العمل الجماعي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، حسام الدين السيد؛ الجابرية، خديجة بنت عبدالله بن محمد. (٢٠١٩). أسباب الصمت التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، *مجلة المعرفة، الجمعية المصرية لأصول التربية مصر*، ٧(١٣)، ١٤٢-١٧٥.
٢. البوسعيدي، إبراهيم بن أحمد بن سالم. (٢٠١٨). الصعوبات التي يرى مديري المدارس ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية، *مجلة العلوم التربوية النفسية- المركز القومي للبحوث، غزة*، ٢(٢١)، ٢٧-٤٣.
٣. حمد، محمد حسن خليل؛ دهليز، خالد عبد السلام. (٢٠١٦). أثر الإرتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين*، ٢٤(٤)، ٢٦-٥٠.
٤. الشبلي، عبدالله بن علي بن سالم. (٢٠١٤). تحديات العمل التربوي بتعليمية شمال الباطنة في سلطنة عمان: دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية جامعة بنها، مصر*، ٢٥(٩٩)، ٤٧-١٣٤.
٥. عيسان، صالحه؛ كاظم، علي؛ العاني، وجيهة؛ النبهاني، هلال؛ الهنائي، خالد؛ السكيتي، سالم. (٢٠١١). أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن*، ٧(١)، ١-٢١.
٦. مازن، حسام محمد. (٢٠١٢). *أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٧. المزروعية، أمل بنت مرهون بن محمد. (٢٠١٤). *تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

٨. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح.(٢٠١٢) أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الاجهزة الحكومية السعودية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة*، مصر، ٣٦ (٣)، ١-٤٩.
٩. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ البرطمانى، نوال محمد؛ الراسبي، زهرة ناصر (٢٠١٨). التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان : دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية*، ٣٠(٢)، ١٨٣-٢٠١١.
١٠. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ السعيدى، محمد بن علي، الفهدى، راشد بن سليمان بن حمدان، لاشين، محمد.(٢٠١٧). تقييم كفاءة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وإجراءات تحسينها في ضوء مدخل الكفاءة النسبية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الأردن*، ٦(٣)، ٨٨-١٠٠.
١١. النجار، حميدة محمد.(٢٠١٧) تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، *مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، مصر*، ٢١(٦٢)، ٢٢٥-٢٧٠.
١٢. نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع؛ شيت، أحمد عز الدين محمد؛ القصبى، منى محمد (٢٠١٦). تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الإرتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق، *المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة، مصر*، ٤٠(١)، ٤٢٣-٤٥٥.
١٣. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١١). *دليل إرشادي نحو المدرسة وحدة للإتماء المهني، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.*
١٤. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٥). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمده لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.*
١٥. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٥)، *التقرير الوطني للتعليم للجميع: سلطنة عمان ٢٠١٤*، مسقط.
١٦. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٨). *المجالس واللجان المدرسية، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

17. Angundaru,G. ; Lubogoyi,B. ; Bagire, V.(2016). Human Resource Practices and Teacher Engagement in the Rural setting of Ugandan Schools, *DBA Africa Management Review*, 6(1), 44-56.
18. Jackson, C.(2018). *Relationships Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Teacher Engagement*, Un published Doctoral Dissertations, College of Education , Walden University.USA.
19. Dehaloo,G ; Schulze,S. (2013). Influences on the work engagement of secondary school teachers in rural Kwazulu-Natal, *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 9(2) , 225-240..
20. Faskhodi, A. A.; Siyyari, M.(2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers, *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1), 78-93.
21. Gülbahar, B .(2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey, *Journal of Education and Training Studies*, 5(2), 149-159.
22. Iyer, R. D.(2016). Study of Work Engagement among Teachers in India, *Global Business and Management Research*, 8(1), 34-42.
23. Kahn ,W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
24. Kavitha,G.; Devi, U.(2017). Work engagement of Higher Secondary School Teachers - A comparative study of X and Y generation, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 119(18), 4057-4067.
25. Kim, W. ; Han, S. J. ; Park, J.(2019). Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or ‘Nice to Have’?, *Sustainability*, 11(1050), 1-16
26. Kulophas, D.; Ruengtrakul, A. ; Wongwanich, S .(2015). The Relationships Among Authentic Leadership, Teachers’ Work Engagement, Academic Optimism And School Size As Moderator: A Conceptual Model, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (191), 2554 – 2558.



27. Leal-Sotoi, F.; Carmona-Halty, M. ; Dávila-Ramírez, J. ; Valdivia, Y .(2018). Work Engagement, Teaching Practices With Motivational Effects, and Learning –Oriented Classrooms Motivational Climate, *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 52(2), 162-170.
28. Petchprayoon, C.; Chunin, M.(2018). Organizational Citizenship Behavior and Perceived Organizational Reputation Predicting Work Engagement of Teachers, *International Journal of Education and Research*, 6(10), 187-198.
29. Sadeghi,S. ; Sattari, S.(2018). A Comparative Study of Job Motivation and Work Engagement among Teachers Working in Smart and Ordinary Middle and High Schools in Parsabad, *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1-2), 12-17.
30. San, B. ÇAĞRI; , T. ,Türkay N..(2016). The Relationship Between Teachers' Work Engagement and Organizational Commitment, *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, (26), 355-370.
31. Sasmoko, D. F ; Indrianti, Y ; Goni, A M ; Ruliana, P . (2018). Indonesian Teacher Engagement Index (ITEI): An Emerging Concept of Teacher Engagement in Indonesia, *Materials Science and Engineering*, (306), 1-5.
32. Schaufeli, W.B. (2013). *What is engagement?* In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Chapter 1, 1-37, London: Routledge.
33. Schaufeli, W.B. ; Salanova, M.; Gonzalez-Roma, V. ; Bakker, A.B. .(2002), The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, (3), 2002, 71-92.
34. Schaufeli,W. B. ; Shimazu,A. ; Hakanen,J. ; Salanova, M.; De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement, *European Journal of Psychological Assessment*,35 (4), 577–591.
35. Waigwa,M. N. ; Kwasira, J.(2012). An Assessment of the Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement

- among Teachers in Nakuru North Sub-county, *International Journal of Science and Research*,3 (10), 1335 - 1339.
36. Willmer, M.; Jacobson, J.W.; Lindberg, M. (2019). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale in a Multi-Occupational Female Sample, *A Cross-Sectional Study Frontiers in Psychology*, 10( 277), 1-8.
37. Zahed-Babelan, A. ; Koulaei, G.; Moeinikia, M. ; Sharif, A.R.(2019). Instructional Leadership Effects on Teachers' Work Engagement: Roles of School Culture, Empowerment, and Job Characteristics, *Center for Educational Policy Studies Journal*,9 (3), 137– 156.