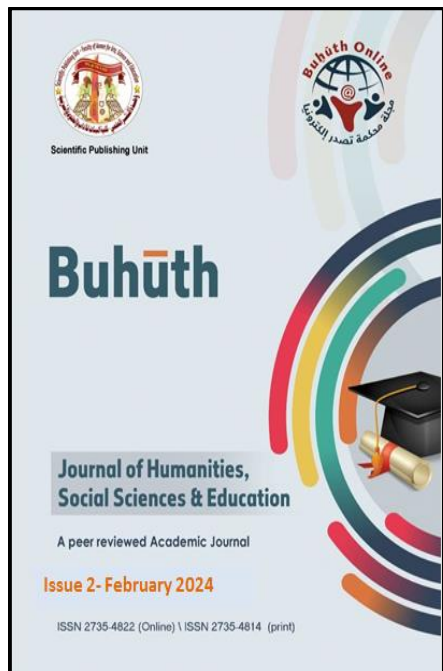




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



The Reality Of Job Embeddedness Among Public Primary School Principals In The City Of Riyadh

Mashael Yousef Al-Otaibi

Master's researcher - Department of Educational Administration and Planning - Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Supervisor.

adnd1401@gmail.com

Dr. Ibrahim Muhammad Al-Khudair

Professor of Educational Administration and Planning - Imam Muhammad bin Saud Islamic University

imikedair@imamu.edu.sa

Receive Date: 17 September 2023, **Revise Date:** 23 September 2023

Accept Date: 2 October 2023.

DOI: [10.21608/BUHUTH.2023.237076.1565](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2023.237076.1565)

Volume 4 Issue 2 (2024) Pp.191 -219.

Abstract

The current study aimed to identify the reality of job involvement among principals of primary schools in Riyadh, the obstacles to job involvement and proposals for its improvement. The study used the analytical descriptive approach, and the study sample consisted of (468) school principals, and the researcher used a questionnaire consisting of (41) statements within three axes. The results of the study showed that job involvement is available among principals of government primary schools with a very high degree, and its dimensions in order; The first dimension: Cognitive (perceptual) involvement ranked first as the highest arithmetic mean, followed by the third dimension: Behavioral involvement, and finally the second dimension: Emotional involvement, and they were all available with a very high degree. The study population agreed on the obstacles of job involvement among government primary school principals with a high degree. Among the most important of these obstacles were: weak financial and moral incentives given to school principals, increasing social pressures that challenge job involvement, duplication in issuing orders and directives during work. The study population agreed on proposals to improve job involvement among principals of government primary schools in the city of Riyadh with a high degree. Among the most important of these proposals were: improving communication and social relations between principals and school workers, improving the quality of work life that has a positive impact in enhancing job involvement, developing leadership skills among schools principals, giving greater opportunities to participate in the decision-making process.

Keywords: Job involvement, Primary schools, School administration.

واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض

مشاعل يوسف العتيبي

باحث ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. إبراهيم محمد الخضير

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع الاستغراق الوظيفي ومعوقاته ومقترحات تحسينه لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (468) مديرة مدرسة. كذلك استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (41) عبارة ضمن ثلاثة محاور. بناءً على هذه الإجراءات أظهرت نتائج الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يتوافر لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بدرجة عالية جداً، وجاءت أبعاده على الترتيب: البعد الأول: الاستغراق المعرفي (الإدراكي) في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، يليه البعد الثالث: الاستغراق السلوكي، وأخيراً البعد الثاني: الاستغراق العاطفي، وتوافروا جميعاً بدرجة عالية جداً. هذا، وقد اتفق مجتمع الدراسة حول معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بدرجة عالية، وكان من أهم هذه المعوقات: ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لمديرات المدارس، وزيادة الضغوط الاجتماعية التي تمثل تحدياً للاستغراق الوظيفي، والازدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات أثناء العمل. كما اتفق مجتمع الدراسة حول مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض بدرجة عالية، وكان من أهم هذه المقترحات: تحسين التواصل والعلاقات الاجتماعية بين المديرات والعاملين بالمدرسة، وأن تحسين جودة حياة العمل له تأثير إيجابي في تعزيز الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى تنمية مهارات القيادة لدى مديرات المدارس، وإعطاء فرص أكبر للمشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها. في الأخير، أوصت الدراسة بضرورة تحديد التوصيف الوظيفي لجميع العاملين وإعلانه داخل المدرسة، مع زيادة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لمديرات المدارس.

الكلمات المفتاحية: الاستغراق الوظيفي، المدارس الابتدائية، إدارة المدرسة.

مقدمة:

سعت المملكة العربية السعودية إلى التحول من الاقتصاد القائم على النفط إلى الاقتصاد المعرفي، والذي بلورته رؤية المملكة (2030) وترجمته في برامجها، ومنها برنامج التحول الوطني، والتي تتطلب بناء العنصر البشري الواعي المؤهل لقيادة سوق العمل، باعتباره من أهم العناصر الاستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. هذا، ويشكل التعليم المحرك الأساسي في إعداد الفرد المؤهل وتنشئته وتكوينه وتثقيفه، وتطوير معارفه، وهو أساس الوطن بالمملكة وعماده، والذي يتم الاستناد إليه في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ولن يتحقق هذا إلا عن طريق الاهتمام بنقطة البداية وهي التربية. ودور المدرسة يعد من أهم المؤسسات الاجتماعية التربوية التي تسهم في تربية النشء تربية متكاملة، وفي مقابل ذلك تحتاج إلى مناخ تنظيمي يركز على الاهتمام بتحسين أجواء العمل داخلها، لتصبح بيئة تربوية محفزة على العمل والإنتاج (الداود، 2022، ص 632)، كما أن فاعلية المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تعمل على تطوير أداء العاملين باستمرار، مع تهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي من شأنها العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (الزائدي، 2014، ص 39)، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الاهتمام بمدير المدرسة، والتعرف على العوامل التي تزيد من إنتاجيته، وتحقق له مستويات عالية من الرضا الوظيفي والانغماس في العمل عن حب وانتماء وقناعه، مما يجعله يبذل كل ما يستطيع لتحقيق الأهداف المرجوة، ويحقق النجاح في مهمة إدارته المدرسية وتهيئة البيئة الداعمة لنمو الطلاب من خلال مناخ تنظيمي آمن للإدارة والمعلمين والطلاب معاً. هذا، ويعدُّ الاستغراق الوظيفي نهجاً استراتيجياً لتنمية الموارد البشرية، ومواجهة تحديات التغيير التنظيمي، وزيادة الكفاءة الذاتية والمبادرة الشخصية، والتفكير في تطوير العمل وجودة الخدمة، وزيادة الأداء، والالتزام، والرضا الوظيفي، وكذلك التأثير الإيجابي في العاملين والعمل (Delacy, 2016, p4; Ababneh, 2015, p21) بل إنه يمثل عاملاً مهماً للتخفيف من الإرهاق العاطفي والبدني والضغط في العمل، والتقليل من سلوك ترك العمل ومن التغيب عنه أو الرغبة في ترك الوظيفة (Skaalvik and Skaalvik, 2016, p1788).

ووفقاً لخان (Khan, 2011, p253) يعبر الاستغراق الوظيفي عن درجة الاندماج النفسي والروحي لمدير المدرسة في وظيفته، ومدى توافقه مع قيم المدرسة وأهدافها ومبادئها وثقافتها للمدى الذي يحقق له الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. كما يشير رزوان وآخرون (Rizwan et al, 2011, p135) إلى أن الاستغراق الوظيفي هو الارتباط الوجداني والتوافق النفسي مع العمل الذي يحقق للفرد الشعور بالذات والثقة بالنفس، وأنه يعد مرحلة متقدمة من الالتزام التنظيمي، وهو التطابق الروحي والعقلي مع العمل والمنظمة معاً، وما ينتج عنه من شعور بالرضا والانتماء وتحقيق الذات. وهذا يتفق مع دهاجان (Dahajan, 2015, p15) الذي يصور الاستغراق الوظيفي بأنه: "المستوى الذي يظهر فيه اهتمام الموظف بعمله، ومدى حبه له، وانشغاله بالتفكير فيه معظم وقته، وتمسكه بأداء العمل بدقة وإتقانه على أكمل وجه مقارنة بمجالات الحياة الأخرى". في حين يرى غريب (2017، ص 11) أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن درجة الارتباط النفسي بالعمل بحيث يكون العامل منهمكاً فيه بجدية، وأن العامل الذي يكون انهماكه واندماجه عاليًا في عمله؛ يؤدي مختلف الفعاليات والأنشطة التي يتضمنها عمله بجد ونشاط واندفاع.

بناءً على ذلك، فإن الاستغراق الوظيفي له العديد من الفوائد التي ترتبط بمديرة المدرسة وهو ما ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية ونتائج الطالبات، وعلى العكس من ذلك فإن انخفاض هذا الاستغراق لدى مديرة المدرسة، يقلل من إنتاجيتها وحماسها للعمل، كما يقلل من قدرتها على حل المشكلات المدرسية، وهو ما ينعكس سلباً على بيئة ومناخ المدرسة التنظيمي، ويوجد بيئة خصبة لنمو الخلافات بين الموظفين، وبالتالي يتحقق التأثير السلبي على نتائج الطالبات.

مشكلة الدراسة:

تعاني مهنة التعليم من تزايد ضغوط العمل المدرسي، مثل: التوتر العاطفي، والإجهاد والحمل الزائد، وضغط الوقت، وانخفاض دافعية الطالب، وتعارض القيم، ونقص الكفاءة الذاتية للعاملين بالمدارس، وزيادة الدافع لترك المهنة، ... إلى غير ذلك، وكلها مؤثرات تنتجاً بدوافع المعلمين نحو المهنة من خلال عمليات نفسية وسلوكيات تنظيمية مختلفة؛ كالتغيب، ودوران العمل، وتدني الأداء، وقلة الالتزام في التدريس والأنشطة (Skaalvik and Skaalvik, 2016, p1789).

وقد أشار العصيمي (2020، ص91) إلى أن انشغال المعلمين بوسائل التواصل الاجتماعي والروابط المختلفة بشكل قد يؤثر على استغراقهم الوظيفي، وعلى مشاركتهم في أداء الرسالة التعليمية والتربوية المنوطة بهم، والتعبير عن هذا الانشغال يظهر في بعض السلوكيات المهنية في المدارس، مثل: (عدم التزام البعض بالدوام، ومحاولة المغادرة مبكراً والقعود متأخراً، وضعف عملية الإشراف اليومي، وتأجيل التكاليف وربما تراكمها لمدة طويلة)، مما يشكل أعباء نفسية وجسدية لدى مديرات المدارس للتغلب على هذه التحديات، وتحسين البيئة التنظيمية داخل المدرسة.

ونظراً لأهمية الاستغراق الوظيفي كمدخل مناسب في إيجاد مناخ إيجابي في المدرسة، فقد أكدت العديد من الدراسات كدراسة ديان (Dean, 2016, p34) على أنه كلما زاد الاستغراق الوظيفي، زاد الشعور الإيجابي نحو المدرسة، والذي يترجم في صورة أداء تنظيمي فعال. في حين أن انخفاض الاستغراق الوظيفي يؤدي إلى ظهور الشعور السلبي نحو المدرسة ونيته ترك العمل. ويعتبر الموظفون المستغرقون معرفياً وعاطفياً وسلوكياً وسيلة لاكتساب المنظمة ميزة تنافسية، بينما يمثل أولئك المنفصلون عن وظائفهم وغير المشاركين في العمل تكلفة مالية كبيرة عليها.

وعلى الرغم من أهمية قياس الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس باعتبارهن المحرك الأول والأساسي للعمل داخل المدرسة، وقيادتهن لجميع الممارسات المهنية في المدرسة؛ إلا أن المسح الكلي للدراسات العربية والأجنبية قد أظهر وجود عدد قليل جداً لا يتجاوز أصابع اليد الواحدة من هذه الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس ومنها دراسة كل من: عموش (2018، ص57)، وأبو الخير (2019، ص139)، والشبرمي (2019، ص597)، والتي أظهرت نتائجها ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس، وأكدت على ضرورة تعزيز الاستغراق الوظيفي وتشجيعه بالطرق المادية والمعنوية، وضرورة الاهتمام بزيادة مستوى جودة حياة العمل ومشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات من أجل تعزيز الاستغراق الوظيفي، وتحسين بيئة العمل وتوفير التدريب والحوافز وتمكين مديرات المدارس. كذلك انصبَّ اهتمام غالبية الدراسات على دراسة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات، ومنها دراسة الداود (2022، ص631) التي أكدت على ضرورة حث الإدارة العليا على توفير الاحتياجات المادية والبشرية، وضرورة مناقشة قائدات المدارس للمعلمات فيما يتوقع منهن إنجازه. أما دراسة أبو الهوى (2022، ص80) فقد أكدت على إجراء مزيد من الدراسات حول الاستغراق الوظيفي في المدارس؛ بينما أكدت دراسة غماري (2020، ص376) على ضرورة دراسة استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي، وتنظيم متطلبات سلوكه وتوفيره وتعزيزه؛ أما دراسة

العصيمي (2020، ص 87) فقد أظهرت نتائجها أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً، وأشارت إلى ضرورة تعزيز الاستغراق الوظيفي للمعلم؛ وقد أكدت الغامدي (2019، ص 119) على ضرورة دراسة الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس؛ كما أكدت دراسة الزبيدي (2017، ص 156) على ضرورة توفير متطلبات تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمدارس، وهو ما يؤكد على وجود فجوة بحثية في دراسة الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس، مما يتطلب ضرورة التوسع فيها لأهمية الدور الذي تقوم به مديرات المدارس في تفعيل البيئة التنظيمية، وخلق المناخ الداعم للعملية التعليمية بالمدارس وتحقيق أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن الموظف الذي يستغرق في مهام عمله أثناء ساعات دوامه، ويعطي كل تركيزه لتلك المهام، مستبعداً كل الشواغل سواء المتعلقة بالبيت أو الأسرة، أو المهاترات والأحاديث التي لا تتعلق بالعمل، ينجز عمله بكفاءة وجودة، وبصفة خاصة إذا كان مديراً للعمل الذي يعد قدوة ومثل لبقية الموظفين.

وقد اختارت الباحثة المرحلة الابتدائية؛ نظراً لتركيز الدراسات السابقة على المرحلة الثانوية والمتوسطة على الرغم من أهمية المرحلة الابتدائية في بناء النشء وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم. من هنا، جاءت الدراسة الحالية للتعرف على واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، ومن ثمّ تمّ طرح الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي في المدارس الابتدائية الحكومية.
- 2- ما واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
- 3- ما معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط استجابة عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية؟
- 5- ما مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

- 1- تعرف واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.
- 2- تعرف واقع معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض.
- 3- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية.
- 4- تقديم مقترحات لتحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الحالية من خلال:

الأهمية النظرية:

- 1- تسهم الدراسة الحالية في سدّ الفجوة البحثية فيما يتعلق بمتغير الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس، حيث تعد هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي تناولت الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس، حيث سعت غالبية الدراسات السابقة إلى دراسة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات.
- 2- تفتح الدراسة الحالية أفقاً جديدة لدراسات مستقبلية تعزّز من شأن الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس.

الأهمية التطبيقية:

- 1- ربما توجه نتائج الدراسة الحالية أنظار القائمين على العملية التعليمية إلى الاهتمام بتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس، بما يعود بالنفع على المناخ التنظيمي للمدارس، ومن ثمّ تحسين نتائج الطلاب.
- 2- توجيه أنظار منسوبي المدرسة (المعلم- الطالب- العامل..) إلى أهمية الاستغراق المدرسي لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين وظيفتها.
- 3- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في توجيه برامج التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة لتطبيق استراتيجيات بناء تعزّز الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس.

حدود الدراسة:

- تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية:** التعرف على الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (المعرفي، والعاطفي، والسلوكي) لدى مديرات المدارس.
- الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، حيث مصدر الاحساس بالمشكلة ولا اعتبارات تتعلق بإمكانية التطبيق.
- الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة في العام الدراسي 1444 هـ.
- مصطلحات الدراسة:**

الاستغراق الوظيفي:

- يعرّف أغريب (2017) الاستغراق الوظيفي بأنه: درجة الارتباط النفسي بالعمل، بحيث يكون العامل منهمكاً فيه بجدية، وأن العامل الذي يكون انهماكه واندماجه عاليًا في عمله، يؤدي مختلف الفعاليات والأنشطة التي يتضمنها عمله بجد ونشاط واندفاع.
- بينما تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: الحالة الوجدانية الإيجابية التي أدركت نتيجة الارتباط النفسي بالعمل، مما يجعل مديرة المدرسة تنهك في العمل، وتعمل على تحقيق أهداف المدرسة بحماس وتفانٍ، وأنه يقاس بالدرجة التي تحصل عليها مديرة المدرسة على المقياس المعدّ في الدراسة الحالية.
- الاطار النظري والدراسات السابقة:**

يستهدف الإطار النظري إيضاح مفهوم الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس من خلال ما يلي:

مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعود أصل مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى وقت مبكر، بدايةً من سنة 1921م في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Raymond and Mjoli, 2012, p26).

أول من أطلق مصطلح الاستغراق (Engagement) هو وليام خان (William Khan) في دراسة نشرها في مجلة علمية عام 1990، وربط هذا المصطلح بالحالة النفسية والشخصية للأفراد في العمل، حيث يعبرون عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً في أثناء أداء الأدوار، وذلك يستلزم أن يكون العمل ذا مغزى، وأن تتحقق فيه السلامة، ويعني المدى الذي يميل الأفراد إلى تجاوزه أكثر من توقعات العمل العادية (Delacy, 2009, p41)، ثم أصبح المصطلح يستخدم بالتبادل مع أو الإشارة إلى: الاستغراق الوظيفي والشخصي، واستغراق الموظف، والدور، والعمل، والوظيفة، ... وجميعها تعني درجة الحضور أو التوافر الجسدي والعاطفي والنفسي الذي يقيس مدى استعداد الأفراد للانخراط في العمل رغم الانحرافات التي يتعرضون لها (Ababneh, 2015, p5).

إن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات، منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من خلال آثاره الإيجابية على الفرد، مثال ذلك: مشاعر السعادة والرضا، والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح، حيث إنه عندما ينخفض مستوى الاستغراق، يتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد، مثال ذلك: القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. كذلك يعبر الاستغراق الوظيفي عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (تصار، ٢٠١٣، ص ٣٤).

من ناحية أخرى، يعرف تشونغ وأنجيلين (Chung and Angeline, 2010, 1883) الاستغراق الوظيفي بأنه: شعور الموظف بالأمان في العمل إذا وجد معنى للوظيفة التي يؤديها بشكل أكبر، مما لو لم يشعر فيها بالطمأنينة والراحة النفسية..

بمعنى آخر: إنه عبارة عن الهمة والتفاني والاستيعاب، فالهمة تشير إلى شعور الطاقة العقلية العالية أثناء العمل، والرغبة في الاستمرار في الحالات الصعبة في العمل. أما التفاني، فيشير إلى تجربة الشعور بالصلة القوية نحو العمل، مع الشعور بأهمية الثقة بما فيه الكفاية، وأخيراً، يشير الاستيعاب إلى الشعور الكامل بالتركيز على أو الغرق في العمل إلى الحد الذي يبدو فيه أن الوقت يمر بسرعة (Li et al, 2016, p49).

يدعم هذا الاتجاه فان وآخرون (Fan et al, 2016, p221) حيث يرون أن الاستغراق الوظيفي هو التركيز الكامل واستيعاب مفردات العمل بشكل يشعر معه بالسعادة دون ملاحظة مرور الوقت فيما يصف جونج ويون (Jung and Yoon, 2016, p59) أن الاستغراق الوظيفي "حالة ذهنية إيجابية ومرضية وذات صلة بالعمل وتنسم بالحيوية والتفاني والاستيعاب" كما يُعرفه علي بأنه: مقدار ما يقدمه الفرد من جد وفكر وما يبديه من مشاعر تجاه وظيفته بصورة تعكس أثرها على تقديره لذاته وإشباعها لحاجاته". (علي، 2017، ص 22).

كما عرفه سلامة (2020، 188) بأنه: الاتصال العقلي والوجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، بما يؤثر على إدراكاته تجاه الدور الذي يقوم به، ومن ثم يوجه كل طاقاته نحو الانهماك في مهام العمل بقدر من الحيوية والتفاني.

يتضح مما سبق أن الاستغراق الوظيفي حالة ذهنية لها تأثير إيجابي وجداني تدفع العاملين للقيام بسلوكيات داعمة للعمل، وبذل كل الجهود التي تحقق الأهداف التنظيمية، مما يجعلهم أكثر سعادة ورضا عن العمل بوظائفهم.

أهمية الاستغراق الوظيفي:

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال مساهمته في تحسين نوعية حياة العاملين ومعيشتهم، وأنه يزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة، كما أنه يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي، ويجعلهم أكثر التزامًا نحو عملهم ومنظمتهم، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضًا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، ويقلل معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (Khan et al, 2011, p252) وقد وجد الكثير من الباحثين في فترات زمنية مختلفة أن الاستغراق الوظيفي يُبقي العمال محفزين ومدفوعين وراضين بأعمالهم أو وظائفهم (محمود، 2013، ص 4).

في السياق ذاته، يمكن إيجاز أهمية الاستغراق الوظيفي في كونه: (العبادي والجاف، 2012، ص 80؛ وعلي، 2017، ص 25؛ وسطوح، 2020، ص 108):

- سمة الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلى ردود فعل إيجابية من قبل الموظفين، وأساس للوصول إلى الفاعلية التنظيمية.
- يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، حيث يتناول ما يفعله الأفراد، وكيف يتصرفون في أدوارهم، وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكًا بطرق أخرى لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حدّ سواء.
- يعتبر عاملاً أساسياً في توجيه السلوك التنظيمي، وكذلك جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة مع المحافظة عليهم.
- يرتبط بأهمية العمل في حياة الموظف، فكلما كان العمل أكثر أهمية، كان الموظف أكثر ولاءً لعمله ومنظّمته، مما ينعكس بدوره على أداء الموظفين، كذلك تنبع أهميته في أنّ له دوراً مهماً في خلق وزيادة تحفيز الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي في بيئة العمل وانخفاض معدلات الغياب.
- كما ذكر ساكوفسكا (Sakovska, 2012, p12) أن هناك أهمية للاستغراق على مستويين، هما:
الأول: أهميته على المستوى التنظيمي: والتي تتمثل في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة إنتاجية الأفراد العاملين، وزيادة الاحتفاظ بالعاملين، وعدم ترك العمل، والدفاع عن المنظمة، وتحسين الوعي العام للموظفين، وضمان ولاء الزبون، وزيادة مستوى الرضا والتغير التنظيمي الناجح.
- الثاني: أهميته على مستوى الأفراد العاملين:** وتتمثل في تحسين الحالة النفسية للعاملين، وتحسين العلاقة بينهم، وبين أرباب العمل، وزيادة الرفاهية والصحة الإيجابية للأفراد.
- أيضاً يرى عبد العليم (2012، ص 12) أن الاستغراق مهم؛ لأنه:
أ. أساس مهم للوصول إلى الفاعلية التنظيمية، والوصول إلى ردود أفعال إيجابية من قبل الموظفين.
ب. المفتاح الرئيس لتفعيل دافعية الموظفين، وهو القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق الأعمال.
ج. المفتاح الرئيس للنمو والرضا الشخصي داخل بيئة العمل، وأساس للدافعية والسلوك الموجه نحو الهدف.

أكثر من ذلك، يعد الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للمعلمين الذين يهتمون بمستقبل المدرسة، والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها، مع إدراك سياق الأعمال وواجباتهم، بحيث يعملون عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المدرسة. كما يجعل الاستغراق الوظيفي المعلمين مندمجين بفاعلية في وظائفهم، متفانين في أداء واجباتهم برغبة وانغماس، وأن يكون لديهم التزام تنظيمي نحو مدرستهم وأكثر بقاءً وحرصاً على تنميتها وتطوير عملياتها، كما يمكن تحقيق

صلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين، حيث يشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالمدرسة، والذي قد يؤثر على مواقفهم نحو الطلاب، وما ينعكس على المجتمع ككل (الساعدي وعمار، 2016، ص 5).

من خلال ما سبق، يمكن القول: إن الاستغراق الوظيفي يعدُّ وسيلة لتحسين أداء المعلمين وكفاءتهم، وزيادة دافعيتهم نحو مهنتهم، كما أنه يحقق النمو المهني، والرضا الوظيفي لهم، وذلك للقيام بأدوارهم الوظيفية والإدارية المتجددة على أتم وجه، حيث يعد الاستغراق الوظيفي أحد المداخل التي تستخدم في تنمية جودة العمل في المدرسة وتحسينها، فالنفاعل بين القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدير المدرسة والاستغراق الوظيفي يجعلان المعلمين مستغرقين في مهنتهم، يدركون أهميتها، ولديهم التزام تجاهها.

خصائص الاستغراق الوظيفي:

إن استغراق الفرد في وظيفته رهن بثلاثة بشروط: أولها: أن تكون لديه الحافزية القوية للعمل، وثانيهما: أن يتواجد لديه إحساس بالحرص على مصالح المنظمة، وأخيرًا أن يشعر الفرد بالفخر والتباهي بعمله.

وقد حدد الشربيني (2015، ص 280) أهم خصائص الاستغراق الوظيفي على النحو الآتي:

- الشخصية، وتتضمن الدوافع، والقيم والاتجاهات.
 - الوظيفية، وتتضمن الحافز، والاستقلالية، والتنوع، وتوصيف المهام، والمشاركة، والتغذية العكسية.
 - الاجتماعية، وتتضمن العمل مع الآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاعر النجاح.
- في ضوء ما سبق يتضح أنّ الاستغراق الوظيفي يعبر عن درجة توافق الفرد مع عمله، ومشاركته بجدية على اعتبار أن الأداء الجيد للعمل يضيف إلى ذات الفرد.

العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

- يتأثر الاستغراق الوظيفي ببعض العوامل المتعلقة بالعمل والخصائص الشخصية التي تساعد على زيادة مستواه، وتتمثل هذه العوامل فيما يأتي: (التلباني وآخرون، 2015، ص 61):
- أ. توافر كلٍّ من الرغبة والقدرة على انهماك الفرد في وظيفته.
 - ب. توافر إطار من القيم التي تحثّ الفرد على الانغماس في عمله.
 - ج. مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث النوع، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة، وقوة الحاجة، والقوة، ومستوى السيطرة.
 - د. إثراء الوظيفة في أثناء التصميم بما يتناسب مع قدرات الفرد.
 - هـ. مراعاة خصائص العمل، والتي تتضمن تنوع المهمات ووضوحها وأهميتها.
 - و. تشجيع الإدارة على مشاركة الأفراد في توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.

تتعدد العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بالمدرسة، حيث أشار الباحثان إليها على النحو الذي حددها (Sharmila, 2013, p112) بغض النظر عن طبيعة العمل أو المؤسسة التي ينتمي إليها العاملون على النحو الآتي:

- الاستقطاب والتعيين.
- التصميم الوظيفي.
- السلوك القيادي والإشرافي.
- تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، والتطوير الوظيفي.

- تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة من الإدارة.
 - إدارة الأداء.
 - الأجور والمكافآت.
 - الصحة والسلامة المهنية.
 - الرضا الوظيفي والعلاقات الأسرية.
- كما تشير كثير من الدراسات إلى أن الاستغراق الوظيفي يعتمد على عنصرين أساسيين، حددتهما دراسة الزبيدي (2017، ص 178) في الآتي:
- **متطلبات العمل**، والتي تشير إلى المتطلبات الجسدية والنفسية والاجتماعية، والتنظيمية الخاصة ببيئة العمل، والتي تتطلب جهدًا على المستوى النفسي والجسدي.
 - **مصادر العمل**، والتي تشير إلى الجوانب المادية والاجتماعية والتنظيمية اللازمة من أجل تحقيق أهداف العمل.

أبعاد الاستغراق الوظيفي:

حدد ريتش (Rich, 2012) أبعاد الاستغراق الوظيفي، فيما يلي:

- أ. **الاستغراق الإدراكي / المعرفي (cognitive engagement):** ويشير إلى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه: (الحالة النفسية، واحترام الذات، والمشاركة الفعالة).
- ب. **الاستغراق الشعوري (Emotional Engagement):** يعني الاستغراق الشعوري / العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف الفرد، وأفكاره، ومشاعره وبين الوظيفة؛ مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر، وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم " الغياب الشعوري " الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الشعوري عكس عنصر "السخرية".
- ج. **الاستغراق المادي (Physical Engagement):** من الناحية الجسدية (المادية) يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة. وأوضح Rich أن الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط.
- د. **الاستغراق السلوكي (Behavioral Engagement):** ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورًا إضافيًا كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص، أهمها: (النوايا السلوكية، والسلوك خارج الدوائر، والتعلم والتطوير النوعي). (ص 619).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض؛ لذا فإن طبيعة هذه الدراسة وأهدافها تتطلب استخدام المنهج الوصفي، " فالأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو، بل يهدف إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره " (عبيدات وعبدالحق وعدس 2016م، ص 248).

ثانياً: مُجْتَمَع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (468) مديرة مدرسة، وفقاً للإدارة العامة للتعليم بالرياض. وقد اتبعت الدراسة نظام الحصر الشامل، ومن ثم أصبحت العينة هي كامل مجتمع الدراسة؛ حيث كان العائد من الاستبانات الصحيحة (449)، وهن يُمثّلن 95.94% من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: خصائص مجتمع الدراسة:

توضح الجداول التالية وصفاً لمجتمع الدراسة:

أ. المؤهل العلمي:

جدول (1-3) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	بكالوريوس	392	87.31%
2	ماجستير	49	10.91%
3	دكتوراه	8	1.78%
	المجموع	449	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المشاركات من الحاصلات على مؤهل علمي "بكالوريوس" بتكرار (392)، يمثلن نسبة (87.31%) من أفراد مجتمع الدراسة، يليهن الحاصلات على مؤهل علمي "ماجستير" بتكرار (49)، يمثلن نسبة (10.91%)، وأخيراً المديرات الحاصلات على مؤهل علمي "دكتوراه" بتكرار (8)، يمثلن نسبة (1.78%).

ب. سنوات الخبرة:

جدول (2-3) توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من خمس سنوات	47	10.47%
2	من 5-10 سنوات	45	10.02%
3	أكثر من 10 سنوات	357	79.51%
	المجموع	449	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المشاركات لديهن سنوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات" بتكرار (357)، يمثلن نسبة (79.51%) من أفراد مجتمع الدراسة، يليهن من لديها سنوات الخبرة "أقل من خمس سنوات" بتكرار (47)، يمثلن نسبة (10.47%)، وأخيراً من لديها سنوات الخبرة "من 5-10 سنوات" بتكرار (45)، يمثلن نسبة (10.02%).

ج. البرامج التدريبية: (القيادة المدرسية – الاستغراق الوظيفي):

جدول (3-3) توزيع مجتمع الدراسة حسب البرامج التدريبية

م	البرامج التدريبية	التكرار	النسبة
1	دورة واحدة	171	38.08%
2	دورتان	45	10.02%
3	ثلاث دورات فأكثر	233	51.89%
	المجموع	449	100%

يتضح من الجدول السابق أن ما يزيد عن نصف المشاركات حصلن على برامج تدريبية بعدد " ثلاث دورات فأكثر " بتكرار (233)، يمثلن نسبة (51.89%) من أفراد مجتمع الدراسة، يليها من حصلن على برامج تدريبية بعدد " دورة واحدة " بتكرار (171) يمثلون نسبة (38.08%)، وأخيراً من حصلن على برامج تدريبية بعدد "دورتان " بتكرار (45) يمثلون نسبة (10.02%).

رابعاً: أداة الدراسة:

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، قامت بإعداد استبانة موجهة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وقد مرت أداة الدراسة (الاستبانة) بعدة مراحل حتى وصلت إلى صورتها النهائية التي طبقت ميدانياً، ويمكن إيضاح هذه المراحل كما يلي:

- الاطلاع على بعض الدّراسات الخاصة في إعداد الاستقصاءات وقياس الآراء.
- الاطلاع على استبانات مُختلفة لبعض الدّراسات والأبحاث السابقة في المجال نفسه.
- في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من الإطار النظري والدراسات السابقة تم تحديد أبعاد الاستغراق الوظيفي.
- قامت الباحثة في ضوء المراحل السابقة بتصميم الاستبانة.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص.
- وقد قسمت الباحثة الاستبانة على قسمين:
- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الديموجرافية (البيانات الأساسية)، وخصائص أفراد مجتمع الدراسة، والتي تمثلت في:
- المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية: (القيادة المدرسية – الاستغراق الوظيفي).
- **القسم الثاني:** وتمثل في محاور الاستبانة وعباراتها، حيث تم بناء الاستبانة وفقاً لثلاثة محاور هي:
- المحور الأول: واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، ويتضمن ثلاثة أبعاد، تتكون من 21 عبارة، وهذه الأبعاد هي:
- البعد الأول: الاستغراق المعرفي (الإدراكي).
- البعد الثاني: الاستغراق العاطفي.
- البعد الثالث: الاستغراق السلوكي.
- المحور الثاني: معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، ويتضمن 10 عبارات تصف هذه العبارات.
- المحور الثالث: مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، ويتضمن 10 عبارات تصف هذه المقترحات.

1. صدق أداة الاستبانة:

يشير الصدق إلى أي درجة تقيس أداة الدراسة المستخدمة ما صممت لقياسه فعلاً، وجمع الأدلة لتوفير أساس علمي قوي لتفسير الدرجات المقترحة المستخدمة، (مقدم 2015، 332). وبعد أن انتهت الباحثة من إعداد أداة الدراسة وصياغتها بالشكل الذي يخدم أغراضها وأهدافها تمهيداً للتطبيق الميداني، تم الالتزام بالخطوات العلمية الآتية:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): (Face Validity)

يهتم الصدق الظاهري بشكل الاستبانة وما إذا كانت معقولة أو مقبولة، وأن فقراتها لها ارتباط بالسلوك المراد قياسه، وأنها سهلة التطبيق وجيدة الإخراج (عبيدات 2016، 164). لذا قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي (ملحق 2)، لإبداء آرائهم في مدى صلاحية الاستبانة ومدى وضوح فقراتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قامت الباحثة بتعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر حتى تم التوصل إلى الشكل النهائي للاستبانة (ملحق 3).

ب. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة: (Internal Consistency)

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة وبعد عملية التصميم النهائي لها، استخرجت الباحثة معامل ارتباط "بيرسون" من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V22 لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، كما بالجدول الآتي:

جدول (3-4) معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه

السؤال	معامل الارتباط	السؤال	معامل الارتباط	السؤال	معامل الارتباط	السؤال	معامل الارتباط
المحور الأول: واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية							
البعد الأول: الاستغراق المعرفي (الإدراكي)							
1	**0.840	2	**0.806	3	**0.849	4	**0.867
5	**0.658	6	**0.880	7	**0.899		
البعد الثاني: الاستغراق العاطفي							
1	**0.849	2	**0.868	3	**0.866	4	**0.764
5	**0.759	6	**0.866	7	**0.762		
البعد الثالث: الاستغراق السلوكي							
1	**0.643	2	**0.844	3	**0.825	4	**0.843
5	**0.814	6	**0.782	7	**0.797		
المحور الثاني: معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية							
1	**0.678	2	**0.519	3	**0.660	4	**0.737
5	**0.611	6	**0.709	7	**0.691	8	**0.708
9	**0.537	10	**0.748				
المحور الثالث: مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية							
1	**0.741	2	**0.839	3	**0.816	4	**0.857
5	**0.897	6	**0.817	7	**0.727	8	**0.818
9	**0.831	10	**0.714				

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (3-4) أن معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات الاستبانة قد تراوحت بين (0.519-0.899) وهي قيم معاملات ارتباط مقبولة وجميعها دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتدل على اتساق فقرات كل محور من محاور الاستبانة مع المحور الذي يقيسها، مما يشير إلى صدق محتوى العبارات، وأنها تقيس المحور بشكل صحيح وتعبّر عنه، ومن ثم تصبح العبارات صادقة لما تقيسه، وأنه

يمكن الاعتماد عليها في قياس واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية. كما قامت الباحثة بالتأكد من اتساق محاور الاستبانة مع الاستبانة ككل بشكل عام من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، كما بالجدول الآتي:

جدول (3-5) معاملات الارتباط بين المحور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحور
**0.895	21	المحور الأول: واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية
**0.893	10	المحور الثاني: معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية
**0.881	10	المحور الثالث: مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية

يتضح من الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبانة قد تراوحت بين (0.881 - 0.985)، وهي قيم معاملات ارتباط مقبولة وجميعها دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتدل على اتساق محاور الاستبانة مع الاستبانة ككل والهدف الذي تقيسه، مما يشير إلى صدق الاستبانة ككل، وأنه يمكن الاعتماد عليها في قياس واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية.

2. ثبات أداة الدراسة:

لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم احتساب معاملات "ألفا كرونباخ" للاستبانة كما يلي:

جدول (3-6) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

معامل ثبات ألفا	عدد الفقرات	المحور
0.960	21	المحور الأول: واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية
0.854	10	المحور الثاني: معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية
0.940	10	المحور الثالث: مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية
0.923	41	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3-6) أن معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" للمحاور الثلاثة كانت على التوالي: (0.960 - 0.854 - 0.940)، وكان ثبات الاستبانة ككل قد بلغ (0.923) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

خامساً: طريقة استخلاص النتائج:

تم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في الاستبانة، وفيما يلي وصفٌ لخطوات التفسير في مقياس ليكرت الخماسي الذي استخدم في الدراسة الحالية:

- يتم حساب المدى، حيث يساوي $5-1=4$
- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)
- إذن $5/4=0,80$

جدول (3-7) معايير استخراج البيانات وتفسير قيم المتوسطات الحسابي

التوافر	مدى المتوسط الحسابي
متوفر بدرجة منخفضة جداً	من 1 إلى 1،80
متوفر بدرجة منخفضة	من 1،81 إلى 2،60
متوفر بدرجة متوسطة	من 2،61 إلى 3،40
متوفر بدرجة عالية	من 3،41 إلى 4،20
متوفر بدرجة عالية جداً	من 4،21 إلى 5،00

سابعاً: الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتطبيقها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومنها:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لتحديد خصائص أفراد العينة واستجاباتهم تجاه محاور الدراسة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة.
- 3- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة
- 4- اختبار "ت" (One Way ANOVA)؛ للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الأول على: "ما واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟":

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول وأبعاده الفرعية الثلاثة التي تحدد واقع الاستغراق الوظيفي وترصده لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وقد رتببت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما توضحه الجداول الآتية:

البُعد الأول: الاستغراق المعرفي (الإدراكي):

جدول (4-1) واقع الاستغراق المعرفي (الإدراكي) لدى مديرات المدارس الابتدائية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	أسعى لامتلاك المعارف المحدثة المتعلقة بالقيادة والإدارة المدرسية.	4.26	0.921	6	عالية جداً
2	أفكر في وسائل وبدائل مبتكرة لحل المشكلات ومواجهة التحديات بالمدرسة.	4.43	0.730	3	عالية جداً
3	أكرس كل تركيزي وتفكيري أثناء العمل على تطوير آلياته وتحسين ممارساته.	4.37	0.748	5	عالية جداً
4	أفكر دائماً في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية.	4.45	0.735	1	عالية جداً

5	امتلك إدراك واسع لجميع المهام المدرسية وأولويات تنفيذها .	4.07	0.754	7	عالية
6	أشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتحسين البيئة المدرسية التعليمية .	4.45	0.717	2	عالية جدًا
7	أشجع العاملين على إدراك بيئة العمل واحتياجاتها ومتطلباتها.	4.40	0.749	4	عالية جدًا
	متوسط الاستغراق المعرفي (الإدراكي)	4.35	0.634		عالية جدًا

يتضح من الجدول (1-4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الاستغراق المعرفي (الإدراكي) لدى مديرات المدارس الابتدائية؛ قد تتراوح بين (4.07- 4.45)، وأن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول: واقع الاستغراق المعرفي (الإدراكي) لدى مديرات المدارس الابتدائية بلغ (4.35)، لذا يتوافر الاستغراق المعرفي (الإدراكي) لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض بدرجة عالية جدًا.

ويلاحظ من الجدول (1-4) أن العبارة رقم (4) ونصها: "أفكر دائمًا في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية"، جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.45) بدرجة عالية جدًا، في حين حصلت العبارة رقم (5) ونصها: "الذي إدراك واسع لجميع المهام المدرسية وأولويات تنفيذها" على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (4.07) بدرجة عالية.

الْبُعد الثاني: الاستغراق العاطفي:

جدول (2-4) واقع الاستغراق العاطفي لدى مديرات المدارس الابتدائية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
8	أجد الرغبة في الاستمرار في العمل بالقيادة المدرسية.	3.86	1.254	7	عالية
9	أشعر بالحماس كلما استطعت إنجاز هدف من أهداف المدرسة.	4.46	0.774	2	عالية جدًا
10	أجد المتعة في ممارسة عملي في القيادة المدرسية.	4.24	0.995	4	عالية جدًا
11	لدي الاستعداد لبذل مزيد من الجهد يفوق المطلوب مني نظامًا.	4.12	0.982	6	عالية
12	أشعر بالفخر للانتماء إلى المؤسسة التعليمية وأني أحد قادتها.	4.44	0.806	3	عالية
13	أجد الدافع الذاتي لمواصلة النشاط لتحقيق أهداف المدرسة.	4.18	0.966	5	عالية
14	اهتمامي بالعمل يأتي في صدارة أولوياتي.	4.47	0.721	1	عالية جدًا
	متوسط الاستغراق العاطفي	4.25	0.764		عالية جدًا

يتضح من الجدول (2-4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الاستغراق العاطفي لدى مديرات المدارس الابتدائية؛ قد تتراوح بين (3.86- 4.47)، وأن المتوسط

الحسابي الكلي للبعد الثاني: واقع الاستغراق العاطفي لدى مديرات المدارس الابتدائية بلغ (4.25)، لذا يتوافر الاستغراق العاطفي لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض بدرجة عالية جداً. ويلاحظ من الجدول (2-4) أن العبارة رقم (14) ونصها: "اهتمامي بالعمل يأتي في صدارة أولوياتي"، جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.47) بدرجة عالية جداً، في حين حصلت العبارة رقم (8) ونصها: "أجد الرغبة في الاستمرار في العمل بالقيادة المدرسية" على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (3.86) بدرجة عالية.

الْبُعد الثالث: الاستغراق السلوكي:

جدول (3-4) واقع الاستغراق السلوكي لدى مديرات المدارس الابتدائية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
15	أنجز مهام عملي في الوقت المحدد .	4.26	0.713	6	عالية جداً
16	أستخدم أساليب مبتكرة لتحسين بيئة العمل المدرسية.	4.27	0.723	5	عالية جداً
17	أوفر الفرص للعاملين بالمدرسة للتطوير المهني بما يخدم أهداف المدرسة.	4.31	0.755	4	عالية جداً
18	أفوض بعض مهام عملي للقيادة البديلة بما يتيح الفرصة للقيادة التشاركية.	4.16	0.856	7	عالية
19	أكافئ العاملين في حال استحقاق المكافأة أو العمل الجيد المتميز.	4.35	0.796	2	عالية جداً
20	أنفق مرافق المدرسة يومياً للتأكد من جاهزيتها للعمل.	4.32	0.768	3	عالية جداً
21	أتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن أفكارهم واحتياجاتهم.	4.36	0.723	1	عالية جداً
	متوسط الاستغراق السلوكي	4.29	0.605		عالية جداً

يتضح من الجدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الاستغراق السلوكي لدى مديرات المدارس الابتدائية؛ قد تتراوح بين (4.16- 4.36)، وأن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث: واقع الاستغراق السلوكي لدى مديرات المدارس الابتدائية بلغ (4.29)، لذا يتوافر الاستغراق السلوكي لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض بدرجة عالية جداً. ويلاحظ من الجدول (3-4) أن العبارة رقم (21) ونصها: "أتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن أفكارهم واحتياجاتهم"، جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.36) بدرجة عالية جداً، في حين حصلت العبارة رقم (18) ونصها: "أفوض بعض مهام عملي للقيادة البديلة بما يتيح الفرصة للقيادة التشاركية" على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (4.16) بدرجة عالية. بشكل عام يوضح الجدول (4-4) واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية:

جدول (4-4) واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	البُعد الأول: الاستغراق المعرفي (الإدراكي)	4.35	0.634	عالية جداً
2	البُعد الثاني: الاستغراق العاطفي	4.25	0.764	عالية جداً
3	البُعد الثالث: الاستغراق السلوكي	4.29	0.605	عالية جداً
	المحور الأول ككل	4.30	0.618	كبيرة

يتضح من الجدول (4-4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية؛ تتراوح بين (4.25 – 4.35)، وأن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول: واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بلغ (4.30)، لذا يتوافر الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بدرجة عالية جداً.

كما يشير الجدول (4-4) أن البُعد الأول: الاستغراق المعرفي (الإدراكي) جاء في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.35)، بدرجة عالية جداً، في حين حصل البُعد الثالث: الاستغراق السلوكي على المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.29) وبدرجة عالية جداً، وأخيراً البُعد الثاني: الاستغراق العاطفي بمتوسط (4.25) وبدرجة عالية جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاستغراق المعرفي (الإدراكي) هو أساس التفكير، وأن التفكير هو المحرك للعاطفة والسلوك، مما يجعل مديرة المدرسة دائمة التفكير في استخدام الاستراتيجيات المعززة لقدرة العاملين على تحقيق الأهداف المدرسية، وتشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمبادرات التي تسهم في تحسين البيئة المدرسية والتعليمية. كما تتخذ مديرة المدرسة من مبادئ القيادة وممارستها ما يمكنها من تهيئة البيئة المعززة بالموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى جميع العاملين بالمدرسة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عموش (2018)، ودراسة أبو الخير (2019)، ودراسة الشبرمي (2019)، وكلها دراسات أكدت على توافر الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس بدرجة عالية.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني على: "ما معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني التي تحدد معوقات الاستغراق الوظيفي وترصده لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة المديرات، وقد رتبنا تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (5-4) معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	نقص التدريب على استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي.	3.59	0.901	5	عالية
2	ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لمديرات	3.87	1.156	1	عالية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	المدارس .				
3	قلة التركيز على التحسين المستمر للأداء ضمن النمو المهني لمديرات المدارس.	3.41	1.042	9	عالية
4	محدودية الفرص لتطبيق إبداعات العاملين في المدارس الابتدائية.	3.52	1.027	7	عالية
5	زيادة الضغوط الاجتماعية قد تمثل تحدياً للاستغراق الوظيفي.	3.85	0.934	2	عالية
6	يتم اختيار مديرات المدارس دون معايير واضحة.	3.51	1.076	8	عالية
7	الازدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات أثناء العمل.	3.71	1.210	3	عالية
8	ضعف مناسبة كفايات المديرات مع مسؤولياتهن.	3.54	1.039	6	عالية
9	ضعف الرغبة لدى مديرات المدارس لتعزيز الاستغراق الوظيفي.	3.36	1.016	10	متوسطة
10	عدم توفر المناخ المناسب للاستغراق الوظيفي.	3.65	1.012	4	عالية
	متوسط المحور الثاني: معوقات الاستغراق الوظيفي	3.60	0.687		عالية

يتضح من الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية؛ قد تتراوح بين (3.36-3.87)، وأن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني: معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بلغ (3.60)، لذا يتوافر معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بدرجة عالية.

ويلاحظ من الجدول (4-5) أن العبارة رقم (2) ونصها: "ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لمديرات المدارس"، جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.87) بدرجة عالية، في حين حصلت العبارة رقم (9) ونصها: "ضعف الرغبة لدى مديرات المدارس لتعزيز الاستغراق الوظيفي" على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (3.36) حيث جاء بدرجة توافر متوسطة. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس تعاني من ضعف الموارد المالية التي تعزز من قدرتها على تحفيز العاملين ومكافأتهم لتحسين أدائهم وتنمية استغراقهم الوظيفي، كما أن عدم توفر المناخ الملائم للاستغراق الوظيفي قد يكون نتيجة تضارب القرارات أو اتخاذ قرارات إدارية من القيادة العليا دون مشاركة القيادة المدرسية، مما يجعلها أقل فعالية. كما أن مديرات المدارس لديهن حاجة إلى التدريب على استراتيجيات الاستغراق الوظيفي، وهو ما يجعلهن أقل تمكناً من الطرق والوسائل التي تسهم في تحسين الاستغراق الوظيفي.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الثالث على: "ما مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني التي تحدد مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي وترصده

لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وقد رتبت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (4-6) مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	التوسع في تدريب المديرات على استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي.	3.66	1.109	5	عالية
2	وجود خطة استراتيجية واقعية لتحسين مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المدارس الابتدائية.	3.62	1.075	6	عالية
3	إتاحة فرص الترقى لجميع العاملين وفق برنامج زمني، ومعايير واضحة ومعلنة.	3.58	1.185	7	عالية
4	تنمية مهارات القيادة لدى مديرات المدارس.	3.72	1.110	3	عالية
5	توفير الموارد المالية والمعنوية لتعزيز قدرة المديرات على تحفيز العاملين.	3.43	1.348	10	عالية
6	توفير الأمان الوظيفي لتحسين جودة بيئة العمل.	3.58	1.174	8	عالية
7	تحسين التواصل والعلاقات الاجتماعية بين المديرات والعاملين بالمدرسة.	4.09	0.898	1	عالية
8	تفعيل دور الاعلام التربوي لنشر ثقافة الاستغراق الوظيفي.	3.54	1.297	9	عالية
9	إعطاء فرص أكبر للمشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها.	3.69	1.215	4	عالية
10	جودة حياة العمل لها تأثير إيجابي في تعزيز الاستغراق الوظيفي.	4.01	0.932	2	عالية
	متوسط المحور الثالث: مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي	3.69	0.920		عالية

يتضح من الجدول (4-6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض؛ قد تتراوح بين (3.43- 4.09)، وأن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث: مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض بلغ (3.69)، لذا يتفق مجتمع الدراسة حول مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض بدرجة عالية.

ويلاحظ من الجدول (4-6) أن العبرة رقم (7) ونصها: "تحسين التواصل والعلاقات الاجتماعية بين المديرات والعاملين بالمدرسة"، جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (4.09) بدرجة عالية، في حين حصلت العبرة رقم (5) ونصها: "توفير الموارد المالية والمعنوية لتعزيز قدرة المديرات على تحفيز العاملين" على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ (3.43) بدرجة عالية.

وترى الباحثة أن مديرات المدارس اللاتي اخترن تحسين التواصل والعلاقات الاجتماعية بين المديرات والعاملين بالمدرسة ليكون نقطة انطلاق استراتيجيات تحسين الاستغراق الوظيفي؛ لديهن مهارات قيادة عالية، وأنهن يرين في التأثير عاملاً مهماً لبناء الثقة بين القيادة المدرسية والعاملين من خلال تحسين التواصل وبناء العلاقات الاجتماعية، كما أنهن يرين في جودة حياة العمل جزءاً مكملاً للإطار المعنوي الذي يمكن أن يبنى عليه استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي، ثم إن مهارات القيادة هي محور تحسين الاستغراق الوظيفي؛ لما لها من قدرة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتفويض المهام، وتوفير البيئة الداعمة للنمو المهني، وتوفير الأمان الوظيفي، وتحقيق مبادئ العدل والمساواة في الترقى.

رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الرابع على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط استجابة عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات الطلاب حول واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، والتي تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

1- المؤهل العلمي:

جدول (4-7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات الطلاب حول واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور/البعد	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	معنى الدلالة
واقع الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	0.582	2	0.291	0.762	0.467	غير دالة
	داخل المجموعات	177.491	465	0.382			
	المجموع	178.072	467				
معلومات الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	2.798	2	1.399	2.994	0.057	غير دالة
	داخل المجموعات	217.300	465	0.467			
	المجموع	220.098	467				
مقترحات الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	6.331	2	3.165	3.785	0.023	دالة
	داخل المجموعات	388.879	465	0.836			
	المجموع	395.209	467				

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن قيم (ف) في المحورين: الأول والثاني للاستبانة، كانت على التوالي (0.762 - 2.994) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ حيث كانت قيم الدلالة

على الترتيب (0.467 - 0.057)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع الاستغراق الوظيفي ومواقفه لدى مديرات المدارس الابتدائية باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ في حين كانت قيمة (ف) للمحور الثالث (3.785) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حيث كانت قيمة الدلالة (0.023) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، وللتعرف على اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة بحساب اختبار شيفيه على النحو الذي يبينه الجدول الآتي:

جدول (8-4) اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في المحور الثالث: "مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي	بكالوريوس	3.66	-	-	4.41
	ماجستير	3.88	*	-	-
	دكتوراه	4.41	*	*	-

يتضح من الجدول (8-4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) المحور الثالث: "مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح "الدكتوراه".

ويتضح من هذه النتائج أن واقع الاستغراق الوظيفي ومواقفه يرتبطان بواقع الخبرة والممارسة، فمديرات المدارس يدركن واقع ممارستهن للاستغراق الوظيفي والتحديات التي تواجههن دون الحاجة إلى مؤهل أعلى، في حين ترتبط المقترحات التحسينية بالمعارف الجديدة والاطلاع، ومن ثم فهي مرتبطة بالمؤهل العلمي الأعلى وهو الدكتوراه، لذا اختلفت استجابات مجتمع الدراسة حول مقترحات التحسين وفقاً للمؤهل الدراسي الأعلى. و

تتنفق هذه النتائج مع نتائج دراستي عموش (2018)، وأبو الخير (2019)، اللتين أكدتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

2- سنوات الخبرة:

جدول (9-4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات الطلاب حول واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية باختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور/البعد	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	معنى الدلالة
واقع الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	10.223	2	5.112	14.161	0.000	دالة
	داخل المجموعات	167.849	465	0.361			
	المجموع	178.072	467				

المحور/البعد	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	معنى الدلالة
معوقات الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	14.628	2	7.314	16.552	0.000	دالة
	داخل المجموعات	205.470	465	0.442			
	المجموع	220.098	467				
مقترحات الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	14.575	2	5.288	12.723	0.007	دالة
	داخل المجموعات	290.634	465	0.340			
	المجموع	295.209	467				

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن قيم (ف) في المحاور الثلاثة للاستبانة كانت على التوالي (14.161 - 16.552 - 12.723)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ حيث كانت قيم الدلالة على التوالي (0.000 - 0.000 - 0.007)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع الاستغراق الوظيفي ومعوقاته ومقترحات تحسينه لدى مديرات المدارس الابتدائية باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ وللتعرف على اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة بحساب اختبار شيفيه على النحو الذي تبينه الجداول الآتية:

جدول (4-10) اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في المحور الأول: "واقع الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10	أكثر من 10
الأول: واقع الاستغراق الوظيفي	أقل من 5 سنوات	4.74	4.74	4.29	4.24
	من 5-10 سنوات	4.29	-	-	*
	أكثر من 10 سنوات	4.24	*	*	-

يتضح من الجدول (4-10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المحور الأول: "واقع الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح "أقل من 5 سنوات".
جدول (4-11) اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في المحور الثاني: "معوقات الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10	أكثر من 10
الثاني: معوقات الاستغراق الوظيفي	أقل من 5 سنوات	4.10	4.10	3.58	33.33
	من 5-10 سنوات	3.58	-	*	*
	أكثر من 10 سنوات	3.33	-	-	-

يتضح من الجدول (4-11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المحور الثاني: "معوقات الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح "أقل من خمس سنوات".
جدول (4-12) اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في المحور الثالث: "مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10	أكثر من 10
			3.94	3.82	3.65
الثالث: مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3.94	-	*	*
	من 5-10 سنوات	3.82	-	-	*
	أكثر من 10 سنوات	3.65	-	-	-

يتضح من الجدول (4-12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المحور الثالث: "مقترحات تحسين الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح "أقل من خمس سنوات".

ويعود ذلك إلى أن المديرات الأقل في سنوات الخبرة يواجهن معوقات أكثر من غيرهن، ومن ثم يسعين إلى تقديم مقترحات لحل مشاكلهن والتغلب على التحديات والمعوقات التي تواجههن. كذلك تسعى المديرات الأقل في سنوات الخبرة إلى تحقيق الذات، ومحاولة تحقيق مستويات عالية من النجاح، والتي يعد الاستغراق الوظيفي عنصراً أساسياً في تحقيق هذه الأهداف كما أنهن أكثر حماساً ومحبة للعمل وأكثر انخراطاً في مهام العمل الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى أنهن يحاولن مشاركة الجميع، مع تشجيعهن ومكافأتهن؛ لضمان استمرار النجاح، وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين العاملين بالمدرسة. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشبرمي (2019) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، بينما تختلف مع دراستي عموش (2018)، وأبو الخير (2019)، اللتين أكدتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

3- البرامج التدريبية:

جدول (4-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات الطلاب حول واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية باختلاف متغير البرامج التدريبية

المحور/البعد	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	معنى الدلالة
واقع الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	0.698	2	0.349	0.915	0.401	غير دالة
	داخل المجموعات	177.374	465	0.381			
	المجموع	178.072	467				
معوقات الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	10.136	2	5.068	11.224	0.000	دالة
	داخل المجموعات	209.962	465	0.452			
	المجموع	220.098	467				
مقترحات الاستغراق	بين المجموعات	1.520	2	0.760	0.897	0.408	غير دالة
	داخل المجموعات	393.690	465	0.847			

الوظيفي	المجموع	395.209	467
---------	---------	---------	-----

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن قيم (ف) في المحورين: الأول والثالث للاستبانة، كانت على التوالي (0.915 - 0.897)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ حيث كانت قيم الدلالة على الترتيب (0.401 - 0.408)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع الاستغراق الوظيفي ومقترحات تحسينه لدى مديرات المدارس الابتدائية باختلاف متغير البرامج التدريبية؛ في حين كانت قيمة (ف) للمحور الثاني (11.224)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حيث كانت قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول معوقات الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية، وللتعرف على اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة بحساب اختبار شيفيه على النحو الذي يبينه الجدول الآتي:

جدول (4-14) اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في المحور الثاني: "معوقات الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير البرامج التدريبية

المحور	البرامج التدريبية	المتوسط	دورة واحدة	دورتان	ثلاثة فأكثر
			3.79	3.51	4.48
معوقات الاستغراق الوظيفي	دورة واحدة	3.79	-	*	*
	دورتان	3.51	-	-	*
	ثلاثة فأكثر	4.48	-	-	-

يتضح من الجدول (4-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) المحور الثاني: "معوقات الاستغراق الوظيفي"، وفقاً لمتغير البرامج التدريبية وذلك لصالح "دورة واحدة". وترى الباحثة أن التدريب له تأثير كبير على جودة ممارسات القيادة المدرسية، وتحسين الاستغراق الوظيفي، ومن ثم كان من الطبيعي أن تختلف استجابات مجتمع الداسة وفقاً للحاصلات على دورة تدريبية واحدة في مواجهة معوقات الاستغراق الوظيفي أكثر من غيرهن ممن حصلن على دورات تدريبية أعلى.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشبرمي (2019) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس تعزى إلى متغير البرامج التدريبية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بما يلي:

- 1- ضرورة تحديد التوصيف الوظيفي لجميع العاملين وإعلانه داخل المدرسة.
- 2- ضرورة تنمية الدافعية للإنجاز لدى جميع العاملين بالمدرسة.
- 3- ضرورة تدريب مديرات المدارس على تفويض بعض المهام للقيادات التشاركية بالمدرسة.
- 4- زيادة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لمديرات المدارس .
- 5- التوسع في التدريب على تحسين الاستغراق الوظيفي وأنماط القيادة التشاركية.
- 6- زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بحقل التعليم بصفة عامة ومديرات المدارس بصفة خاصة.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها تقترح الآتي:

- 1- إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس.
- 2- إجراء دراسة لتحديد متطلبات تنمية الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس.

- 3- إجراء دراسة للكشف عن واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس من وجهة نظر الإشراف التربوي.
- 4- الاستغراق الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية وعلاقته بجودة وتحسين أداء أعضاء القسم الأكاديمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الخير، سامي محمد عوض. (2019). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو يوسف، سناء جميل سالم. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- أغريب، فانت عزات. (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- التلواني، نهاية عبدالهادي؛ الوحيد، رافع يوسف؛ فارس، محمد جودت. (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، مج1، ع2، ص ص 49-84.
- الداود، منيرة بنت عبدالعزيز بن عبدالله. (2022). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، مج 9، ع1، ص ص 629-664.
- الزائدي، طارق. (2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء لمديري المدارس في محافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزبيدي، عقيل هاشم. (2017). آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع193، ص ص 153-224.
- الساعدي، مؤيد؛ عكار، زينب. (٢٠١٦). دور الاستغراق الوظيفي في التعليم العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- سطوحي، دعاء محمد عبدالسلام. (2020). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع9757، ص ص 99-116.
- سلامة، رشا. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة - جامعة أسيوط، ع68، ص ص 180-230.
- الشبرمي، لميس عبدالله. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة. مجلة البحث العلمي في التربية، ع20، ص ص 572-601.

الشريبي، نهي عبد الرازق عبد الرازق (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس*، 6 (1)، 271-288.

طاهر، كمال كاظم. (2013). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لأراء مدرسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، *مجلة المثنى*، مج 3، ع 6.

العبادي، هاشم فوزي؛ والجاف، ولاء جودت. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. *مجلة دراسات إدارية*، ع 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة. عبد العليم، محمد. (2012). محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية*، مج 24، ع 2، ص ص 9-46.

عبيدات، ذوقان، آخرون (2004م). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*، عمان: دار الفكر. العصيمي، خالد بن محمد حمدان. (2020). درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة*، س 15، ع 1، ص ص 87-105.

علي، محمد جاد الكريم. (2017). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، *كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط*، 1: 131.

عموش، أحمد محمد. (2018). *مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة المفرق*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

الغامدي، هاني بن محمد بن أحمد. (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل* -

العلوم الإنسانية والإدارية، مج 20، ص ص 119-144.

غماري، يحيى أحمد علي. (2020). القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع 230، ص ص 353-378.

مانع، مانع عيد مانع. (2020). *درجة الصمت التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الانغماس الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

محمود، شيلان فاضل. (2013). *دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.

مقدم، عبدالحفيظ. (2015). *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية*. الرياض: دار الناشر الدولي للنشر والتوزيع

نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع (2011). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي — دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 35 (2)،

ص ص 1-25.

نجم، عبد الحكيم أحمد والشنواني، مروة سعد محمد؛ وعجوة، أحمد محمد فتحي أحمد (2014). *توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق العاملين*

بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، التجارة، جامعة المنصورة*، 38 (4)، 371-400.
أبو الهوى، غادة. (2022). *واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ababneh ,O.M. (2015). The Meaning and Measurement of Employee Engagement: A Review of the Literature. *New Zealand Journal of Human Resource Management* ،15 (1) ،1-35.
- Brown ،P. S. and Leigh W.T. (1996) A new look at psychological himat and its relationship to job involvement ،effort ،and performance. *Journal of Applied Psychology* ،Vol. 4،pp.358-38
- Chung ،N & Angeline ،T ،(2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees. *African Journal of Business Management* ،4(9).
- Dahajan ،K. (2015). An Empirical Study of Job Involvement and Personality Traits International. *Journal of Scientific Research* ،4(1) ،pp 56-58.
- Dean ،D. J. (2016). A Correlation Study of Employee Engagement and Servant Leadership. *Journal of Strategic and International Studies* ،11 (2) ،32-43.
- DeLacy ،J. (2009). *The Development of a Three-dimensional Model of Engagement and an Exploration of Its Relationship with Affective Leader Behaviors*. Master Thesis ، Queensland University of Technology ،USA.
- DeLacy ،J. (2016). *Task Engagement at Work: Characteristics ،Antecedents and Consequences*. Doctoral Dissertation ،Queensland University Technology ،USA.
- Fan ،Y; Zheng ،Q; Liu ،S; Li ،Q ،(2016). Construction of a new model of job engagement ، psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large university hospitals. *Journal of Nursing Management* ، 3(4) ،220-229.
- Ho ،C. Oldenburg ،B. & Sun ،J.(2012). Work Values ،Job Involvement ،and organizational Commitment in Taiwanese Nurse. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences* ،2(3) ،64-70.
- Jung ،S. ،& Yoon ،H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management* ،53 ،59-68.
- Khan،T،Jam،F،Akbar،A،Khan،M،& Hijazi ،S،(2011). Job involvement as predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management* ،6(4)،252-262.
- Li ،M. ،Wang ،Z. ،Gao ،J. ،& You ،X. (2016). Proactive Personality and Job Satisfaction: the Mediating Effects of Self-Efficacy and Work Engagement in Teachers. *Current Psychology* ،36 ،48-55.
- Raymond ،T. Mjoli ،T. (2012). The relationship between job involvement ،job satisfaction and organizational commitment among lower level employees at a motor-car

- manufacturing company in Eastern London ،South Africa. *Journal of Business & Economic Management* ،6(1) 25-35.
- Rich ،Bruce Luis ،and Jeffrey A ،Lepine and Eean R. Crwaford (2010). Job Engagement: Antecedent and Effect on Job Performance. *Academy of Management Journal* ،53(3) ، 617-635.
- Rizwan ،M. ،Pakistan ،L ،Khan ،D. J. ،& Saboor ،F. (2011). Relationship of Job involvement with Employee Performance: Moderating role. *Journal of Advanced Nursing* ،46 (2) ، 134-143
- Sharmila ،J. (2013). Employee Engagement: an Approach _Organization Excellence. *International Journal of Social Science* ،2(5).
- Skaalvik ،E. and Skaalvik ،S. (2016). Teacher Stress and Teacher Self-efficacy As Predictors of Engagement ،Emotional Exhaustion and Motivation to Leave the Teaching Profession. *Creative Education* ،7 (1) ،1785-1799.
- [Yang](#) ،Z.، Qi ،S.، Zeng ،L.، Han ،X. ،& Pan ،Y. (2021). Work-Family Conflict and Primary and Secondary School Principals' Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596385>.