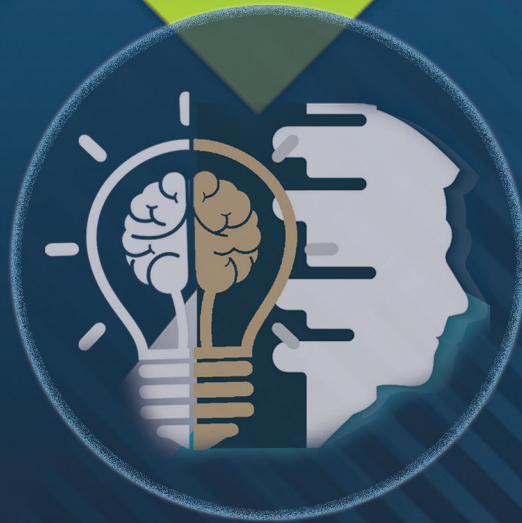




مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة الثامنة، العدد 27
المجلد الثاني، سبتمبر 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة حائل
University of Ha'il

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



j.humanities@uoh.edu.sa

نبذة عن المجلة

تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر. وقد نُحِتَت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل "آر سيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أُطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، ووفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نشر البحث العلمي.

قواعد النشر

لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المحلات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

ضوابط النشر في مجلة العلوم الإنسانية وإجراءاته

أولاً: شروط النشر

أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدّة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يُزوّد الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلاً لبحثه .
3. في حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحليّة والعالميّة - بمقابل أو بدون مقابل - وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحقّ للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة يتطلب رسوما مالية قدرها (1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أٌجيز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

ثالثاً: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

رابعاً: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلباً للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:
 - أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في وجهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.
 - ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلماً من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلماً من الرسائل العلمية للماستير أو الدكتوراة.
 - ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.
 - د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.
- هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل كما هو في دليل المؤلفين لكتابة البحوث المقدمة للنشر في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل وفق نظام APA7
2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبئته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (word) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداها بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك
7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000 ريال غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك خلال مدة خمس أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولاً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغياً.
9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكمين اثنين؛ على الأقل.
10. في حال اكتمال تقارير المحكمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمن إحدى الحالات التالية:
 - أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
 - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
 - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
 - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولاً منه عن النشر، ما لم يقدم عذراً تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. في حالة رفض أحد المحكمين للبحث، وقبول المحكم الآخر له وكانت درجته أقل من 70%؛ فإنه يحق للمجلة الاعتذار عن قبول البحث ونشره دون الحاجة إلى تحويله إلى محكم مرجح، وتكون الرسوم غير مستردة.

13. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
14. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم. وكذلك لها الحق في رفض البحث دون إبداء الأسباب.
15. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
16. إذا رفض البحث، ورغب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
17. لا تردّ البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
18. يحق للمجلة أن ترسل للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
19. هيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنياً.

المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. هيثم بن محمد بن إبراهيم السيف

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

أستاذ الخدمة الاجتماعية

أعضاء هيئة التحرير

د. وافي بن فهد الشمري

أستاذ اللغويات (الإنجليزية) المشارك

أ. د. سالم بن عبيد المطيري

أستاذ الفقه

د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة المشارك

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني

أستاذ الإدارة التربوية

د. نوف بنت عبدالله السويداء

استاذ تقنيات تعليم التصميم والفنون المشارك

د. نواف بن عوض الرشيد

أستاذ تعليم الرياضيات المشارك

محمد بن ناصر اللحيدان

سكرتير التحرير

د. إبراهيم بن سعيد الشمري

أستاذ النحو والصرف المشارك

الهيئة الاستشارية

أ.د فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

Dr. Nasser Mansour

University of Exeter. UK – Education

أ.د محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ.د علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقييم

أ.د ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

Prof. Medhat H. Rahim

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

Prof. François Villeneuve

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ. د سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية



الذكاء التنظيمي وعلاقته بالاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة حائل Organizational Intelligence and Its Relationship to Job Engagement Among Public Schools Principals in Hail City

أ.د. علي بن صالح الشايخ

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

<https://orcid.org/0009-0004-3716-5447>

Prof. Ali Saleh Al-Shayea.

Professor of Educational Manangement and Planning, Department of Educational Leadership,
College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

أ. مرام بنت عثمان الخضير

باحثة دكتوراه، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم،
المملكة العربية السعودية.

<https://orcid.org/0009-0001-7139-5113>

A. Maram Othman Al-Khudhayr

Doctoral Researcher, Department of Educational
Leadership, College of Education, Qassim
University, Kingdom of Saudi Arabia.

أ. فاطمة بنت سالم التميمي

باحثة دكتوراه، قسم القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم،
المملكة العربية السعودية.

<https://orcid.org/0009-0004-5381-2937>

A. Fatimah Salem Al-tamimi

Doctoral Researcher, Department of Educational
Leadership, College of Education, Qassim
University, Kingdom of Saudi Arabia.

(تاريخ الاستلام: 2025/05/07، تاريخ القبول: 2025/05/14، تاريخ النشر: 2025/07/01)

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على: درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ومستوى الاندماج الوظيفي، والتوصل إلى طبيعة العلاقة بينهما لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل. كما تحققت من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة نحو الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي تُعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة في العمل الإداري. وقد أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة قوامها 187 مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الذكاء التنظيمي كانت عالية جداً، ومستوى الاندماج الوظيفي كان مرتفعاً جداً، وأنه توجد علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى 0,01 بينهما. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة العينة نحو الاندماج الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بالعمل على استدامة المستوى العالي جداً لكل من الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي من خلال عدد من الآليات اللازمة لتعزيز أبعادها في المدارس، وكذلك استغلال التكامل بينهما من خلال إدارة المواهب وتطوير القيادات، وتصميم برامج تعزز مستوى الاندماج في العمل.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، الاندماج الوظيفي.

Abstract

The study aimed to identify: the degree of organizational intelligence practice and the level of job engagement, as well as to determine the nature of the relationship between them among public schools principals in Hail city. It also verified the presence of statistically significant differences in the sample's average responses regarding organizational intelligence and job engagement attributed to the variables of sex and years of experience in administrative work. The descriptive correlational approach was employed, and the study tool, a questionnaire, was applied to a sample of 187 principals (male and female). The study found that the degree of organizational intelligence practice was very high, and the level of job engagement was also very high. Additionally, a positive statistically significant relationship at the 0,01 level was found between them. The study also reached statistically significant differences in the sample's average responses regarding job engagement attributed to sex variable, in favor of female. Based on the results, the study recommended working to sustain the very high level of both organizational intelligence and job engagement through a number of mechanisms necessary to enhance their dimensions in schools, as well as exploiting the complementarity between them through talents management, leaders' development, and signing programs that enhance employee engagement.

Keywords: Organizational Intelligence, Job Engagement

للاستشهاد: الشايخ، علي بن صالح؛ التميمي، فاطمة بنت سالم؛ الخضير، مرام بنت عثمان. (2025). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالاندماج الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة حائل. *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل*, 02 (27)، ص 77 - ص 99.

Funding: "There is no funding for this research".

التمويل: لا يوجد تمويل لهذا البحث.

مقدمة:

مقومات إدارات المدارس التي تهتم ببناء قدراتها بشكل فعال. إذ تتمكن من التكيف مع المتغيرات المستمرة من خلال استخلاص ما يناسبها؛ مع الوعي بالسياقات التي تعمل المدرسة في ضوءها على تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة

فرضت التطورات المتلاحقة في مجال التعليم في المملكة العربية السعودية تغييرًا كبيرًا في الأدوار المناطة بالإدارات في كافة المستويات. وعلى مستوى الإدارة التنفيذية يمكن القول بأن التوجهات نحو تمكين مديري ومديرات المدارس قد تبلورت بشكل كامل، وكان لذلك انعكاساته على بيئة المدارس وتعدد مسارات العمل، ومن ثم الحاجة إلى سمات تنافسية تُسهم في تحقيق المدرسة لأهدافها.

ويُعد الذكاء التنظيمي أحد تلك السمات التنافسية. وتتباين المؤسسات التعليمية في تلك السمة؛ فقد بينت دراسة المالكي وحوالة (2023) أن الذكاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى المشرفات التربويات في مكة المكرمة، كما جاء بدرجة عالية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة جدة (عليوه والغامدي، 2024)، وبدرجة مرتفعة لدى مديرات المدارس الأهلية بعمّان (السالم ومنصور، 2022). وكشفت دراسة أكمان وأكمان (Akman & Akman, 2019) أن مستوى الذكاء التنظيمي في المدارس الحكومية في أنقرة كان مرتفعاً.

وللذكاء التنظيمي انعكاساته على المؤسسة، فهو يرتبط إيجاباً بالتعلم التنظيمي (Azer, 2015)، كما يرتبط طردياً بالتميز الإداري (السالم ومنصور، 2022؛ عبد الرحيم، 2023)، كما خلصت دراسة محمد (2024) أن له تأثيراً إيجابياً على الإبداع التنظيمي.

كما ويعد اندماج الموظفين في العمل سبيلاً لاستدامة التنافسية، وأظهرت الدراسات التي أجريت في المدارس توافره بمستويات متفاوتة، ففي مدينة مكة المكرمة جاء مستواه متوسطاً لدى معلمات المدارس الثانوية (الزهراني، 2020)، وفي منطقة القصيم أظهرت دراسة الصقير (2020) أنه كان مرتفعاً جداً لدى مديري المدارس، كما جاء بدرجة متوسطة لدى المشرفات التربويات في إدارة تعليم الرياض (الأحيدب والسبيعي، 2024). وكان مرتفعاً جداً في أوزيلانغ بتركيا (Nanto and Ozan, 2020)، ونيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية (Jackson, 2018)، ورومانيا (Misu et al., 2022) وأظهر تقرير Gallup Organization الذي صدر في العام 2024 م أن نسبة الاندماج الوظيفي في المملكة العربية السعودية - التي كانت في المركز الثاني بالنسبة لدول الشرق الأوسط - تساوي 28 % بارتفاع 4 % عن العام الماضي (Gallup Organization, 2024).

وقد بينت الدراسات التي أُجريت في المدارس علاقة الاندماج الوظيفي الإيجابية بالأداء، والرضى الوظيفي (السيد

لأن التعليم إكسبير التنمية؛ تؤكد وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية - في رسالتها المعلنة - على توفير البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار لتلبية متطلبات التنمية. وفي وسط التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم الحديث، وتوافر البيانات الضخمة، وبروز التصنيفات المختلفة؛ يواجه نظام التعليم السعودي - كغيره من أنظمة التعليم - تحديات على كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

ويُناط بالإدارة المدرسية (التنفيذية) المسؤولية المباشرة عن مخرجات العملية التعليمية. وفي ظل المستجدات الحالية لا ينبغي لمدير المدرسة الانعزال؛ إذ يحتاج إلى البحث والتواصل ليحصل على الأفكار والدعم والتغذية الراجعة والخبرة والمعرفة اللازمة لهذا العهد الجديد، ولا يمكنه أن يفترض أن البيروقراطية ستواجه جميع التحديات أو توجد حلولاً لكافة المشكلات، بل أن غالبية حلول المشاكل يجدها مع الموارد البشرية التي واجهت نفس المواقف (أوينز وفالسكي، 2018). لذا يجب على مدير المدرسة تطوير ممارساته من أجل تجويد المخرجات.

ويُعد الذكاء التنظيمي أحد السمات الهامة لإدارة المدرسة في العصر الحالي. إذ أنه يعين على سرعة الفهم، والقدرة على الاستكشاف، والاحتفاظ بالمعلومات والمعارف وتحديثها بشكل دوري، إضافة إلى أنه يُسهم في الإبداع والابتكار التنظيمي؛ من خلال التفكير بشكل عقلائي وهادف من أجل تحقيق التكيف والتعلم والفهم ومواجهة المشكلات واستثمار الفرص المتاحة (عليوه والغامدي، 2024). ومن ثم يمكن القول بأن الذكاء التنظيمي يمنح المدرسة سمة تنافسية.

إن اتسام مدير المدرسة بالذكاء التنظيمي يُسهم في نجاحه. إذ يُساعد الإمام بالتفاصيل الداخلية والخارجية في تحقيق الأهداف ومن ثم النجاح في إدارة المدرسة (الصقير، 2020). ويدعم هذا النجاح وجود التناغم والارتباط الواعي بالمدرسة، والفهم العميق للأهداف التعليمية، والآليات المتعلقة بتحقيقها، وهذا ينعكس إيجاباً على كفاءة المدرسة ونقص الهدر التعليمي (Demirtas, 2018). وهذا يقودنا إلى فكرة مفادها أن النجاح في إدارة المدرسة يتركز على مقومات مادية وأخرى معنوية.

ويُعد الاندماج الوظيفي ترجمة للتناغم العقلي والسلوكي والعاطفي والارتباط الواعي بالمدرسة. إذ يعكس هذا المفهوم الشعور بالحيوية والتفاني والاستغراق عند القيام بالعمل، كما يُسهم في توافر بيئة مُحفزة تدفع الموارد البشرية إلى الاهتمام بأدائها. وقد ظهر بدايةً في سياق العمل غير التعليمي قبل ظهوره في السياق التعليمي، ويعود الفضل إلى Gallup Organization في صياغة المصطلح؛ الذي نشأ نتيجة الاهتمام برأس المال البشري والاندماج النفسي في مجال العمل الأكاديمي (Schaufeli, 2013).

بات كل من الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي من

2. إثراء المحتوى البحثي السعودي بدراسة ميدانية تجمع بين متغيري الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي؛ في ظل ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما.

الأهمية التطبيقية

1. يُؤمل أن تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى تعزيز جوانب الذكاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس، وكذلك اهتمام مسؤولي التدريب في إدارة الموارد البشرية بصقل مهارات الفئة المستهدفة في هذا الجانب.

2. يُمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة منطلقاً للمهتمين في وزارة التعليم السعودية بيئة العمل المادية والمعنوية المساعدة على الاندماج الوظيفي، وذلك بالمبادرة بإطلاق برامج السعادة الوظيفية للموارد البشرية.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة الذكاء التنظيمي بأبعاد: الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التناغم والمواءمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء. والاندماج الوظيفي بأبعاد: الاندماج المعرفي والاندماج السلوكي والاندماج العاطفي؛ إذ هي الأبعاد التي اتفقت عليها أغلب الدراسات لقياس المتغيرين.

الحد البشري: مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل.

الحد الزمني: العام الدراسي 1446هـ.

الحد المكاني: المدارس الحكومية التابعة لمكاتب تعليم مدينة حائل.

مصطلحات الدراسة

الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence)

عُرف بأنه: «هو مجموع القدرات المعرفية والخبرات التراكمية لدى الإدارة والتي تساعد على التعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة وتمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب» (زقوت، 2020، ص.13). كما تم تعريفه بأنه: «القدرة على اكتساب المعارف الحديثة، والتكيف والتصرف بمرونة وإبداع، إضافة إلى القدرة على حل المشكلات واستثمار الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة» (السالم ومنصور، 2022، ص.5).

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة المهارات والخبرات والمعارف العلمية والعملية (حسب أبعاد نموذج كارل ألبرشت) التي تتوافر لدى مدير/ة المدرسة الحكومية بمدينة حائل، والتي تمكن من اغتنام الفرص وتضمن الاستمرار والقدرة على المنافسة. ويقاس إجرائياً من خلال استجابة العينة لأداة الدراسة.

الاندماج الوظيفي (Job Engagement)

عُرف الاندماج الوظيفي بأنه: شعور إيجابي بالانتماء للمهنة، وبذل الجهد لكل ما هو في صالح العمل ورفعته، وما ينتج عن ذلك

وحجازي، 2020؛ Misu et al., 2022؛ عرفان، 2021)، وعلاقته العكسية بالصمت الاجتماعي التنظيمي، والضعف المهني، والدوران الوظيفي (الصقير، 2020؛ علي، 2021؛ Skaalvik & Skaalvik, 2016)

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدينة حائل.

أسئلة الدراسة

1. ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة نحو الذكاء التنظيمي تُعزى إلى متغيرات: الجنس. سنوات الخدمة في العمل الإداري؟
3. ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة نحو الاندماج الوظيفي تُعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة في العمل الإداري؟
5. ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ومستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل؟

الأهداف

1. تحديد درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي من وجهة نظرهم.
2. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة نحو الذكاء التنظيمي تُعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة في العمل الإداري.
3. التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظرهم
4. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة نحو الاندماج الوظيفي تُعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة في العمل الإداري.
5. التحقق من وجود علاقة بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ومستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل.

الأهمية

الأهمية النظرية

1. تزويد المهتمين بواقع بعض المتغيرات الحيوية التي تسهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

1. يزيد من المزايا التنافسية التي تحققها المؤسسات؛ وذلك من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، ومع العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.
2. يزيد من مستوى الكفاءة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة ككل.
3. يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، كونه يساعد المؤسسات على فهم الكثير من التحولات، وتحقيق أقصى استفادة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.
4. واستناداً على ما سبق يمكن القول بأن الذكاء التنظيمي يُسهم في التكيف مع المستجدات، ويزيد من الاستفادة من القدرات الفكرية للموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي.

أبعاد الذكاء التنظيمي:

استقرت أكثر الدراسات على أبعاد نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي الذي وضعه عام 2002 م، ويتكون من 7 أبعاد وهي: الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التناغم والمواءمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء. وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الأبعاد:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية: الرؤية الاستراتيجية تشير إلى القدرة على ما تسعى المدرسة إلى تحقيقه، ويُفترض أن مدير المدرسة قادر على النجاح في ذلك (Albrecht, 2002). كما أنها درجة الوعي بالهدف المنشود والقدرة على التعبير عنه (الأشلم، 2023). والرؤية الاستراتيجية تعني قيام المؤسسة بوضع رؤية خاصة بها توضح أهدافها وتدعم وجودها، وتساعد على تنمية الإبداع والابتكار. كما تعبر عن قدرة المؤسسة على وضع تصور لمستقبلها في بيئة عمل تتسم بالتغير والتقلب وعدم الاستقرار. ويجب أن تتسم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بالبوضوح والبساطة والدقة والإيجاز والواقعية والقابلية للتحويل إلى خطط وبرامج عمل (زقوت، 2020).

ثانياً: المصير المشترك: ويقصد به ارتباط كل العاملين بالمؤسسة؛ من خلال الوعي الجمعي بأن قوة الجميع تعود إلى العمل الجماعي وروح فريق العمل، ومن ثم فإنه يهتم بالجوانب الروحية في حياة المؤسسة ويتم من خلال التعاون ونشر التفاؤل والمناخ الإيجابي (العنزي، 2021). ويمكن التعرف على مدى توافره من خلال عدد من المؤشرات من بينها: إدراك الموارد البشرية للمفهوم المشترك للنجاح، وفهم أدوارهم الفردية، والعمل بشكل تآزري لتحقيق الرؤية (Albrecht, 2002).

ثالثاً: الرغبة في التغيير: إن التغيير في بيئات العمل المختلفة يمثل تحدياً وفرصة لحوض تجارب جديدة ومثيرة وفرصة للتعامل مع شيء جديد. ويرى الناس في هذه البيئات أن الحاجة إلى إعادة اختراع نموذج العمل تشكل تحدياً مرجحاً به ومحفزاً وفرصة لتعلم طرق جديدة للنجاح (Albrecht, 2002). ولا بد أن تكون الرغبة في التغيير كبيرة بما يكفي لاستيعاب أنواع التغييرات

من سلوكيات تتمثل في: الحماس والتفاني والانخراط في العمل (الأحيدب والسبيعي، 2024). كما يُعرّف بأنه: «حالة نفسية ومعنوية يظهر فيها الموظف مستوى عالٍ من التركيز والالتزام والحماس تجاه عمله» (وزارة التعليم، 1446، ص. 4).

ويعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: اتجاه إيجابي نحو العمل يوجه مدير/ة المدرسة الحكومية بمدينة حائل نحو تسخير القدرات المعرفية والسلوكية والعاطفية لتحقيق أهداف المدرسة. ويُقاس من خلال استجابة العينة لأداة الدراسة.

الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء التنظيمي

يعد الذكاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي برزت كسمة تنافسية في ظل تعقد أنظمة العمل والبيانات الضخمة، وفيما يلي سيتم تناول مفهوم الذكاء التنظيمي، وأهميته، وأبعاده، ومتطلباته.

مفهوم الذكاء التنظيمي:

يرجع مصطلح الذكاء التنظيمي إلى تسعينات القرن العشرين، مع ظهور نظريات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. وقد تم التعبير عنه لأول مرة بشكل واضح في مقال تناول أهميته كعملية وكمنتج لـ ماتسودا (Matsuda) والذي نُشر في مؤتمر الاقتصاد الدولي بسويسرا حيث عرّفه على أنه مجموعة القدرات العقلية لأفراد مؤسسة ما (طه، 2022). وقد أكد Matsuda على أن الذكاء التنظيمي هو التنسيق ما بين الذكاء البشري والذكاء التقني. ومع بداية القرن الحادي والعشرين عمل كارل ألبرشت (Karl Albrecht) على التعمق في هذا المفهوم، وأكد أن الذكاء التنظيمي يركز على استغلال القوى العقلية والمواهب في المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها، وقد نجح كارل ألبرشت في بناء نموذج للذكاء التنظيمي يتكون من سبعة أبعاد (لطفی، 2022).

وتتعدد تعريفات الذكاء التنظيمي فقد عرفه قرني (2016) على أنه القدرة الكلية للمؤسسة أفراداً ووحدات ومنظمات على الابتكار التنظيمي، والتكيف مع البيئة المحيطة، واستغلال المعرفة استغلالاً أمثل، والقدرة على توفير قيمة مضافة تمنحها التميز والقدرة على المنافسة. فهو «مجموعة القدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي تمتلكها المؤسسة وتعمل على استخدامها في حل المشكلات التي من الصعب التعامل معها» (عليوه والغامدي، 2024، ص. 339).

وما سبق يتضح أن الذكاء التنظيمي يقوم على جمع ومعالجة وتحليل ونقل المعلومات المطلوبة لدعم عملية صنع القرار، كما أنه يعتمد على قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المختلفة المتاحة لديها سواء المالية أو البشرية أو التكنولوجية. إضافة إلى كونه يصف قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها.

أهمية الذكاء التنظيمي

وفقاً للأشلم (2023) فإن أهمية الذكاء التنظيمي تتمثل في:

للمعرفة والمعلومات والبيانات. وغالباً ما يتم الاعتماد على المعرفة المكتسبة، والخبرة العملية، والحكمة، والشعور المشترك بالكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية؛ فضلاً عن الثروة الهائلة من المعلومات التشغيلية التي تدفق عبر هيكلها كل دقيقة. ويستحق نشر المعرفة أن يُنظر إليه باعتباره اقتراحاً أنثروبولوجياً وليس اقتراحاً تقنياً أو بنوياً. ولابد وأن يتضمن نشر المعرفة التدفق الحر للمعرفة في مختلف أنحاء الثقافة، والتوازن الدقيق بين الحفاظ على المعلومات الحساسة وتوافر المعلومات عند نقاط الحاجة الرئيسية، ولابد وأن يتضمن أيضاً الدعم والتشجيع للأفكار الجديدة (Albrecht, 2002).

سابعاً: ضغط الأداء: ويقصد به إدراك ما ينبغي إنجازه وتحقيقه وفق أهداف المدرسة؛ بحيث يكون لذلك تأثير أعلى على التقبل، واعتباره ترجمة لمجموعة التوقعات من أجل تجويد المخرج التعليمي (المالكي وحواله، 2023). كما يمكن القول بأنه الصرامة أثناء القيام بالعمل بشكل سليم من أجل تحقيق الغايات المنشودة (الأشلم، 2023). وهنا يمتلك الجميع الإحساس بما يجب تحقيقه والإيمان بصحة أهدافه. ويمكن للمديرين تعزيز ودعم الشعور بضغط الأداء، ولكن التأثير يكون أعظم عندما يقبله الجميع كمجموعة من التوقعات المتبادلة النابعة من الذات لتحقيق النجاح المشترك (Albercht, 2002).

متطلبات الذكاء التنظيمي.

توجد العديد من متطلبات الذكاء التنظيمي ولعل أبرزها ما ذكرته دراسة عليوه والغامدي (2024) والموضحة بالشكل التالي:

المطلوبة في الرؤية الاستراتيجية، وهي مؤشر لتكيف المؤسسة مع مختلف التغيرات والتحديات المفاجئة (الأشلم، 2023).

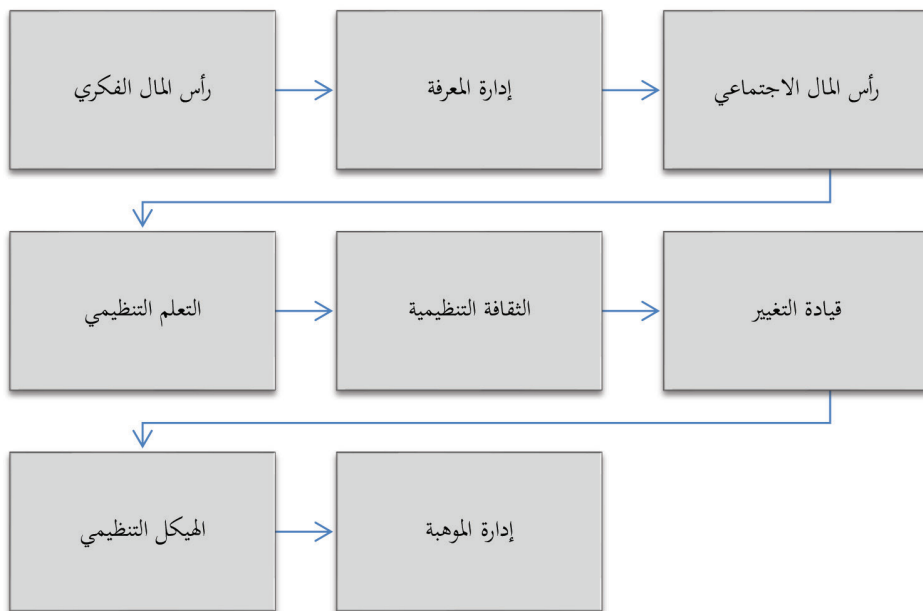
رابعاً: العطاء: يتضمن الاستعداد للعطاء بما يتجاوز المعيار. ويشير علماء النفس التنظيمي إلى الجهد التقديري باعتباره مقدار الطاقة التي يساهم بها أعضاء المنظمة بما يتجاوز المستوى المتعارف عليه (Albrecht, 2002). وهم يقومون بالمساهمة بشيء أكثر مما هو متوقع؛ لأنهم يرغبون بنجاحهم بنجاح المدرسة؛ ويكون ذلك نابعاً من إيمانهم بقيمتها وأهدافها (كامل، 2024).

خامساً: التناغم والمواءمة: في المنظمة الذكية يمكن مواءمة الأنظمة على نطاق واسع لتمكين مواردها البشرية من تحقيق الأهداف. وغالباً ما ينجح مديروها في القضاء على معظم التناقضات البنيوية؛ من خلال تعزيز توافق الطاقات الفردية نحو الهدف المشترك (Albrecht, 2002). ويعني ذلك توافر عدد من القواعد التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة من أجل تحقيق التنسيق وعدم التصادم؛ من خلال ضبط الاختلافات والتباين بين مختلف الإجراءات أو الموصفات وجعلها متوائمة. ويمكن التعرف على مدى توافر هذا البعد من خلال مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة مع الرسالة، وتوافق القواعد والسياسات مع أهداف المؤسسة، واستخدام أدوات وأساليب تكنولوجية تساهم في تحسين الأداء (زقوت، 2020).

سادساً: نشر المعرفة: هي تشاركية المعرفة بين الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتدفعها بكل الأشكال من خلال قنواتها (الأشلم، 2023). إن نشر المعرفة يعتمد على الاستخدام الفعال

شكل 1

متطلبات الذكاء التنظيمي



(شعبان، 2014). كما عُرِفَ بـ: «الوعي المتعمد والمقصود الذي يقوم على توظيف القدرات الذهنية والجسدية والمعرفية والوجدانية؛ للقيام بتنفيذ المهام والأنشطة والأهداف حتى في الأوقات الصعبة» (العصيمي، 2018، ص. 38).

ودمج توستين وآخرون (Tosten et al., 2019) التعريفين السابقين في فهمهم للاندماج الوظيفي فذكروا أن الاندماج الوظيفي هو: توظيف المدير نفسه لتحقيق دوره الوظيفي؛ من خلال السمات الجسدية والوجدانية التي تساعد على القيام بالأعمال بأقصى حيوية وتفانٍ، والسمات المعرفية التي تساعد على العمل بانغماس تام. ومن هنا يمكن القول بأن الاندماج هي الحالة التي يتسم مدير المدرسة - بموجبه - بارتباط عاطفي وبقطة عقلية وحيوية جسدية تجعله يسخر كل قدراته فيما يعود بالنفع على العمل.

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الاندماج الوظيفي ورد في بعض الدراسات بمصطلحات أخرى كالانخراط في العمل، الاندماج المهني أو الاندماج في العمل، الارتباط الوظيفي أو المهني (مستخدمة نفس أبعاد الاندماج الوظيفي)، وقد قامت وزارة التعليم السعودية بالتمييز بين مصطلحي الاندماج الوظيفي والارتباط الوظيفي في دليل أصدرته العام الحالي 1446 هـ. وأغلب الدراسات اتفقت على مصطلح «الاندماج الوظيفي»، وكذلك المنظمات العالمية اختارت هذا المصطلح للتعبير عن حالة خاصة داخل بيئة العمل، وهو ما تم الاستناد عليه في التعبير عن المصطلح في هذه الدراسة.

كما سبق يتضح أن مفهوم الاندماج الوظيفي يمكن تحديده إدارياً وفق محركات هي:

- اتجاه إيجابي يدفع المدير نحو استمرارية أداء العمل.
- يتضمن تسخير كافة القدرات المعرفية والسلوكية والعاطفية فيما يعود بالنفع على العمل.
- يسهم في استدامة التنافسية حتى في الأوقات الصعبة التي تمر بها المؤسسة التعليمية.

أهمية الاندماج الوظيفي:

إن اتجاه الرغبة نحو العمل يجعل المدير يتمكن من تحقيق أهداف المدرسة بشكل أكثر كفاءة. فالاندماج الوظيفي يسهم في تطور بيئة العمل؛ إذ يؤثر بشكل إيجابي على موارد العمل والاستفادة منها دون هدر، كما يرسخ الاستقلالية، وتقديم الدعم الاجتماعي للزملاء، ويدعم التطوير المهني (Yerdelen & et. al., 2018)

وبعد الاندماج الوظيفي دفعا للموارد البشرية لأداء المهام الأساسية والتطوعية، وتحسين النظرة إلى العمل، ويتعدى ذلك إلى الرغبة في تحسين وتطوير الإجراءات داخل العمل (Znidarsic and Bernik, 2021). كما أنه يسهم في النجاح التنظيمي والفردية، ويُعتبر حلقة رئيسة لرضا العميل وليس فقط الحفاظ على الموظفين وكسب ولائهم (عزيز الرحمن، 2024).

ويوضح الشكل (1) أن رأس المال الفكري الذي يتضمن المعلومات والأفكار والخبرات تتم إدارته من خلال نظام إداري فعال للمعرفة من أجل تنظيمها ومشاركتها. وبعد تنظيم المعرفة يأتي دور العلاقات والثقة بين الأفراد من أجل تبادل المعرفة وتعزيز التعاون من خلال رأس المال الاجتماعي. ومن ثم يتم تبادل المعلومات والمعرفة من خلال عمليات التعلم التنظيمي المستمر، ويدعمه في ذلك توافر الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والمشاركة. وبناءً على تلك الثقافة يمكن لمدير المدرسة قيادة التغيير الذي ينشده ويشجع الموارد البشرية على التكيف، وهذا التغيير يجب أن يشمل الهيكل التنظيمي؛ وذلك لتنظيم العمل، وتوزيع المسؤوليات حسب المستجدات. وتأتي أخيراً إدارة الموهبة التي تركز على وجود هيكل يسمح بتحديد الكفاءات المناسبة في المواقع التي تدفعها إلى الإبداع والابتكار. وهذا التنظيم يعكس عملية متكاملة تبدأ من رأس المال الفكري وصولاً إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية (إدارة الموهبة) مما يحقق الذكاء التنظيمي بشكل كامل ومستدام.

تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الذكاء التنظيمي وأهميته وأبعاده التي اتفقت عليها أغلب الدراسات، وكذلك متطلباته. إن الذكاء التنظيمي سمة تعكس القدرة على التكيف مع المتغيرات بشكل فعال، وتسهم في تحسين الأداء. ويتجلى تأثيره في المدارس من خلال عدة أبعاد، منها: أن المدير المتسم بالذكاء التنظيمي يهتم ببناء بيئة عمل متناغمة شفافة يتم خلالها نشر المعرفة؛ مما يتيح العمل برؤية واضحة. كما يمكنه مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وهذا يُساعد على التقليل من الضغوط الوظيفية ويسهم في شعور الرضا الوظيفي. وكذلك فإن رؤيته الاستراتيجية تساعد على تطوير كل ما من شأنه دعم التغييرات التي ينشدها. كما أنه بإمكانه تدريب الموارد البشرية بما يسهم في تطوير المواهب والمهارات، فيزيدهم ثقة وارتباطاً بالمدرسة. إن كل هذا يبني أساساً نموذجياً للاندماج الوظيفي.

المبحث الثاني: الاندماج الوظيفي

ظهر الاهتمام بالاندماج الوظيفي في السنوات الأخيرة لاسيما مع التطورات المتسارعة في جميع المجالات وخصوصاً في مجال التعليم. وسيتم فيما يلي تناول مفهوم الاندماج الوظيفي، وأهميته، وأبعاده.

مفهوم الاندماج الوظيفي:

يُعد مصطلح الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً، إلا إنه ما لبث أن أصبح ضمن اهتمامات المنظمات العالمية ذات الصلة ببيئة العمل. وقد بدأ مصطلح الاندماج الوظيفي في مقالة نُشرت عام 1990م على يد Kahn الذي يُعتبر الأب الروحي للمصطلح؛ حيث عرّفه بـ: التعايش الذهني والعاطفي والجسدي مع مهام العمل (Rani and Joshi, 2012). ثم توالى الباحثون بتعريف المفهوم. فعُرف بأنه: حالة نفسية تتضمن الحيوية، والرغبة القوية في استمرار العمل، والقدرة على العطاء، والتعامل بكفاءة مع متطلبات العمل

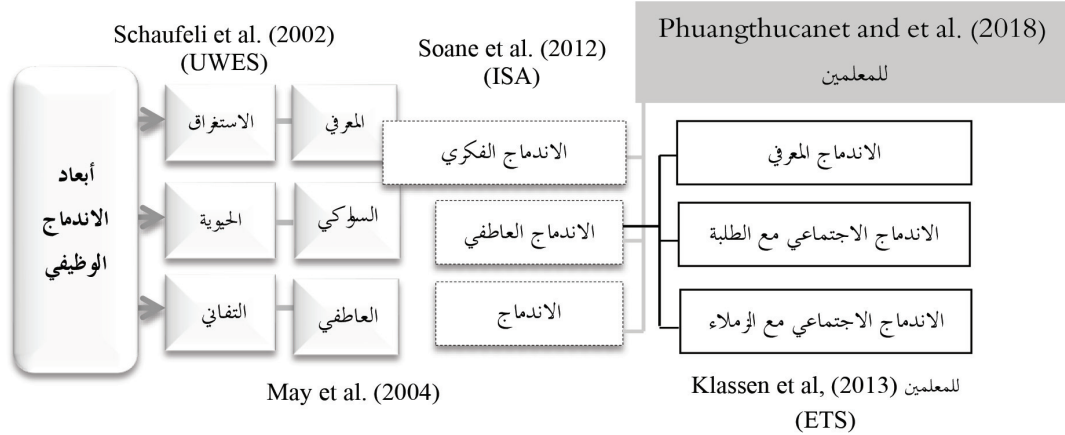
أبعاد الاندماج الوظيفي:

للاندماج الوظيفي عدة أبعاد. وقد حددت الدراسات هذه الأبعاد، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

مما سبق يمكن القول أن فاعلية مدير المدرسة واستثماره الأمثل لموارد العمل سيزيدان مع ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي لديه، وبذلك يضمن تحقيق أهدافه ونجاحه في المسؤولية المسندة إليه، ومن هنا تظهر أهمية الاندماج الوظيفي.

شكل 2

أبعاد الاندماج الوظيفي



يتشتت أثناء العمل لما يشعر به من متعة، وينغمس في العمل بتقديم أفضل ما لديه بشكل يجعله قد لا يشعر بمرور الوقت.

(2) الاندماج السلوكي: وهو معيار لارتفاع الطاقة والقدرة على التحمل خلال أداء العمل (Lui and et al., 2016). ويعني بذل المزيد من الجهد بصورة مقصودة لإتمام المهام، مهما كانت تلك المهام صعبة (Kuok & Taormina, 2017). كما يمكن القول بأن المدير يقوم بجهود إضافية أكثر مما هو متوقع منه لتحسين العمل وتطويره دون أن يطلب منه ذلك (Shuck et al., 2017). ويعني ذلك أن مدير المدرسة سيبدل المزيد من الجهد قد يتجاوز ما هو متوقع، وبشكل تطوعي دون أن يطلب منه ذلك، حتى لو كان لساعات طويلة في مقابل إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة.

(3) الاندماج العاطفي: يشير إلى الإحساس بالاعتزاز والقوة النفسية أثناء تأدية العمل، وينبع من الدافعية والالتزام الشديد بالعمل (Lui and et al., 2016). ويُعرّف بأنه تنظيم المشاعر في العمل، فيشعر المدير بالحماس والتحملي عند القيام بالأنشطة والمهام، كما يشعر بالفخر عند أدائها وعند تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (Kuok & Taormina, 2017). ويمكن ترجمة ذلك عند مدير المدرسة بأن اتجاهاته نحو العمل إيجابية، واتمائه عال، وأنه يرى عمله يحمل الكثير من المعاني الهادفة التي ترفع الحماس لديه.

تم الحديث في المبحث الثاني عن الاندماج الوظيفي مفهومه وأهميته وأبعاده. وبناءً عليه يمكن القول بأن الاندماج الوظيفي يُعد عاملاً رئيساً في تحقيق النجاح المؤسسي. فهو لا ينعكس على المدير فحسب وإنما على جميع الموارد البشرية التي يُشرف عليها.

يعكس شكل (2) التسلسل التاريخي لأبعاد الاندماج الوظيفي وتطورها بدءاً من مقياس UWES الذي بُني عام 2002م على يد Schaufeli et al. والذي كانت أبعاده أكثر عمومية في الاندماج الوظيفي. في حين بدت أبعاد (May et al. 2004) أكثر تحديداً وعمقاً في الجانب الذي يتم خلاله الاندماج. ثم جاءت أبعاد (Soane et al., 2012) التي أعادت صياغة المفهوم بشكل أكثر تكاملاً؛ إذ دججت المعرفي بالسلوكي في العمل وأسمته بالفكري، ثم توسعت من الاندماج الخاص بالفرد إلى اندماجه الاجتماعي وتفاعله في بيئة العمل فأضافت بعد الاندماج الاجتماعي. ثم ظهرت الأبعاد الخاصة بالمعلمين والتي ظهر فيها جلياً بعد الاندماج الاجتماعي مع الزملاء والطلاب نظراً لطبيعة عملهم، وتم تفصيله بشكل أكبر في أبعاد (Klassen et al (2013)، في حين كانت أبعاد (Phuangthucanet and et al. 2018) شبيهة بمسميات أبعاد (Soane et al. 2012) ولكنها كانت خاصة بالمعلمين.

أما الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة، فمكن إجمالها بما يلي:

(1) الاندماج المعرفي: وهو الوعي المعرفي من خلال امتلاك أفكار إيجابية، وإعطاء المزيد من الانتباه والتركيز في العمل؛ ليكون المدير أكثر فاعلية (Kuok & Taormina, 2017). ويهتم هذا البعد بالتركيز الذهني عند أداء العمل، وما يرتبط به من مسؤوليات وأدوار، واستثمار المعارف والمهارات الوظيفية وبذل أقصى الجهود؛ لإنجاز مهام العمل (Shuck et al., 2017) كما ينطوي على معنى التعمق في العمل، وعدم القدرة على الانفصال عنه، والبقاء مدة زمنية طويلة في إدارة المدرسة لإنجاز العمل دون الشعور بالملل أو التذمر منه (عرفان، 2021). وهذا يعني أن مدير المدرسة نادراً ما

المنهج الوصفي الارتباطي. لأنه المنهج الذي يهدف إلى التحقق من وجود علاقة بين متغيرين، وتبيان طبيعتها ومدى قوتها إن وجدت (العساف، 2016).

ثانيًا: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمكاتب التعليم بمدينة حائل بمراحلها الثلاث: الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والبالغ عددهم حتى نهاية العام 1445هـ (355) مديرًا ومديرة.

ثالثًا: عينة الدراسة:

- العينة الأولية (عينة تقنين الاستبانة): تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة الحالية بالتطبيق عليها من 35 مدير ومديرة من مديري ومديرات المدارس بمدينة حائل.
- العينة الأساسية: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 187 مديرًا ومديرة، ويوضح الجدول التالي توضيح العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

الإطار الميداني

يتضمن هذا الإطار جميع الإجراءات المنهجية التي اتبعت للحصول على نتائج الدراسة. إذ تم عرض منهج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وكيفية التأكد من خصائصها السيكمترية، وفيما يلي عرض مفصل للإجراءات المنهجية:

أولاً: منهج الدراسة: انطلقت الدراسة من فلسفة ما بعد الوضعية. وهذه الفلسفة تختزل الظاهرة في أبعاد محددة، ويتم ملاحظتها وقياسها بموضوعية بعيداً عن منظور الباحث، ومن ثم فإن المدخل المناسب للحصول على نتائج هذه الدراسة هو المدخل الكمي من خلال مقاييس رقمية (كريسويل، 2019). أما المنهج المستخدم للتوصل لطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة فهو

جدول 1

توزيع أفراد العينة الأساسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

الجنس	العدد	النسبة	سنوات الخدمة في العمل الإداري	العدد	النسبة
ذكور	103	55.1%	أقل من 10 سنوات	61	32.6%
إناث	84	44.9%	10 سنوات فأكثر	126	67.4%

الخصائص السيكمترية للأداة:

أولاً/ الصدق:

الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة التربوية، وقد قدم المحكمون ما ساعد على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة على نسب اتفاق أعلى من 80 % من المحكمين.

صدق الاتساق الارتباطي الداخلي (Internal Consistency):

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

رابعاً/ أداة الدراسة: لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية؛ تم استخدام الاستبانة كأداة. وقد تم بناؤها من خلال الأبعاد الواردة في مقاييس الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي وتمت مواءمتها اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة.

وقد تكونت الاستبانة التي تم إعدادها للدراسة الحالية من قسمين:

- الأول: عن البيانات الديموغرافية: الجنس، سنوات الخدمة في العمل الإداري.

- الثاني: لقياس متغيرات الدراسة ويتضمن محورين:

أ) الذكاء التنظيمي؛ متضمناً أبعاد مقياس (Karl Albercht 2002) وعدد العبارات 36 عبارة.

ب) الاندماج الوظيفي؛ متضمناً أبعاد مقياس (May and et al. 2004) وعدد العبارات 12 عبارة.

جدول 2

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المتتمية إليه

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
المحور الأول: الذكاء التنظيمي							
الرؤية الاستراتيجية	المصير المشترك	الرغبة في التغيير	العطاء				
1	6	11	16	**0.852	**0.809	**0.887	**0.802
2	7	12	17	**0.733	**0.919	**0.876	**0.806
3	8	13	18	**0.836	**0.898	**0.812	**0.823
4	9	14	19	**0.821	**0.888	**0.741	**0.770
5	10	15	20	**0.869	**0.540	**0.780	**0.765
	نشر المعرفة	ضغط الأداء					
22	27	32	21	**0.850	**0.771	**0.762	**0.593
23	28	33		**0.808	**0.875		**0.824
24	29	34		**0.889	**0.820		**0.875
25	30	35		**0.854	**0.808		**0.898
26	31	36		**0.813	**0.824		**0.861
المحور الثاني: الاندماج الوظيفي							
الاندماج المعرفي	الاندماج العاطفي	الاندماج السلوكي					
1	5	9		**0.785	**0.950		**0.895
2	6	10		**0.809	**0.927		**0.958
3	7	11		**0.872	**0.932		**0.927
4	8	12		**0.794	**0.941		**0.940

** دالة عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (2) أن معاملات الارتباط جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

جدول 3

معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية المتتمية إليه البعد

المحور الأول: الذكاء التنظيمي	المحور الثاني: الاندماج الوظيفي				
البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط
الرؤية الاستراتيجية	**0.846	التناغم والمواءمة	**0.888	الاندماج المعرفي	**0.937
المصير المشترك	**0.908	نشر المعرفة	**0.918	الاندماج العاطفي	**0.964
الرغبة في التغيير	**0.836	ضغط الأداء	**0.910	الاندماج السلوكي	**0.948
العطاء	**0.903				

** دالة عند مستوى 0.01

ثانياً/ الثبات:

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة الحالية وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكانت معاملات الثبات كما هو موضحة بالجدول التالي:

جدول 4

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الاستبانة

محاور والأبعاد	معامل الثبات
المحور الأول:	0.879
الذكاء التنظيمي	0.863
	0.846
	0.882
	0.894
	0.876
	0.852
الذكاء التنظيمي ككل	0.973
المحور الثاني:	0.822
الاندماج الوظيفي	0.951
	0.943
الاندماج الوظيفي ككل	0.955

نص السؤال الأول على: «ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي من وجهة نظرهم؟». للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد متغير الذكاء التنظيمي، فكانت النتائج كما يلي:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:

يتضح من جدول (4) أن لمحاور وأبعاد الاستبانة الحالية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ وما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول:

جدول 5

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الرؤية الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	تحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	4.465	0.650	كبيرة جداً	5
2	تحديد الأولويات الاستراتيجية التي تضمن نجاح الأداء داخل المدرسة	4.535	0.551	كبيرة جداً	4
3	التشاركية مع اللجان والفرق المدرسية في وضع الرؤية والأهداف	4.556	0.587	كبيرة جداً	3
4	اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف الرؤية	4.647	0.599	كبيرة جداً	1
5	بناء خطة تشغيلية لتوجيه مسار العمل المدرسي نحو الرؤية المتبناة	4.631	0.575	كبيرة جداً	2
	الدرجة الكلية لممارسة الذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية	4.567	0.592	كبيرة جداً	

وجاء في الترتيب الأول العبارة «اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف الرؤية»، حيث يرجع ذلك إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية مما يمكن المدير/ة من اتخاذ القرارات التي تتوافق معها وتحقيقها، بالإضافة إلى وجود إحساس قوي بالمسؤولية والالتزام لدى المديرين بضرورة تنفيذ متطلبات الرؤية الاستراتيجية. وفي الترتيب الأخير (على الرغم أنها جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا ينطبق على كل ما يرد لاحقاً) جاءت العبارة «تحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة» ويمكن تفسير ذلك بانشغال المدير/ة بالأعمال الإدارية الروتينية، وتركيزهم على المهام اليومية العاجلة، وتعدد المسؤوليات؛ مما يقلل من الوقت المخصص للتحليل.

يتضح من جدول (5) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية متحققة بدرجة كبيرة جداً، حيث يمكن تفسير ذلك باهتمام الوزارة بتأهيل المديرين والمديرات، وزيادة خبراتهم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وتعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي، وهو ما مكّنهم من ممارسة الذكاء التنظيمي في بعد الرؤية الاستراتيجية بشكل أفضل، واتفقت النتيجة مع دراسة عليوه والغامدي (2024). بينما اختلفت مع دراسة الأشلم (2023) ودراسة قرني (2023) ودراسة العنزي (2021) التي بينت أن بعد الرؤية الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: المصير المشترك:

جدول 6

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المصير المشترك

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
6	تحديد المهمة الرئيسة والهدف من المهام المدرسية	4.642	0.481	كبيرة جداً	3
7	دعم التوجه المشترك نحو تحقيق هدف المدرسة	4.620	0.559	كبيرة جداً	5
8	تعزيز قيم المسؤولية المشتركة	4.706	0.523	كبيرة جداً	2
9	دعم العمل الجماعي داخل البيئة المدرسية	4.770	0.459	كبيرة جداً	1
10	تفويض المعلمات في تحمل مسؤولية المهام/الأعمال	4.642	0.573	كبيرة جداً	4
	الدرجة الكلية لممارسة الذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالمصير المشترك	4.676	0.519	كبيرة جداً	

المدرسية» ويرجع ذلك إلى إدراك المدير/ة أن العمل الجماعي له دور هام في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية، حيث يسهم العمل الجماعي في توزيع المهام بشكل أفضل، والاستفادة من نقاط القوة لدى كل عضو من أعضاء الفريق، إضافة إلى وجود رؤية مشتركة تتطلب تعاون الجميع من أجل تحقيقها. وفي الترتيب الأخير العبارة «دعم التوجه المشترك نحو تحقيق هدف المدرسة» وربما يرجع ذلك إلى أنه في بعض الأحيان قد تنتشر ثقافة العمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي وهو ما يقلل التركيز على الهدف المشترك، كما أنه قد يكون هناك جوانب أخرى أكثر إلحاحاً في المدرسة؛ مما يقلل من التركيز على وحدة الهدف.

البعد الثالث: الرغبة في التغيير:

يتضح من جدول (6) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالمصير المشترك متحققة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين والمديرات يعملون ضمن رؤية واضحة تتوافق مع السياسات التعليمية الوطنية وهو ما يعزز الشعور بالمصير المشترك إضافة إلى إدراكهم أهمية العمل المشترك مع المعلمين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عليوه والغامدي (2024) والأشلم (2023). واختلفت مع دراسة قرني (2016) ودراسة العنزي (2021) التي بينت أن بعد المصير المشترك جاء بدرجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول العبارة «دعم العمل الجماعي داخل البيئة

جدول 7

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الرغبة في التغيير

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
11	إعادة تشكيل نموذج وإجراءات العمل بشكل يدفعني للعمل	4.540	0.633	كبيرة جداً	2
12	التعامل مع المستجدات كفرصة للتعليم والنجاح	4.642	0.513	كبيرة جداً	1
13	تكييف العمل المدرسي مع التغيرات التنظيمية	4.513	0.617	كبيرة جداً	4
14	تحديد آليات إجرائية لمواجهة التحديات في البيئة المدرسية	4.497	0.617	كبيرة جداً	5
15	إيجاد طرق مبتكرة لإنجاز المهام	4.529	0.616	كبيرة جداً	3
	الدرجة الكلية لممارسة الذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالرغبة في التغيير	4.544	0.599	كبيرة جداً	

كفرصة للتعليم والنجاح» ويرجع ذلك إلى وعي المدير/ة بأن التكيف مع المستجدات يعد جزءاً رئيسياً من تحقيق النجاح المهني، وله دور في تحقيق التميز في الأداء التعليمي والإداري. وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة «تحديد آليات إجرائية لمواجهة التحديات في البيئة المدرسية» ويرجع ذلك إلى أن المهام اليومية التي يواجهها المديرون قد تجعلهم يركزون على مواجهة التحديات بشكل فوري بدلاً من تخصيص وقت لوضع آليات إجرائية مفصلة، خاصة وأن التحديات التي تواجه المدرسة قد تكون متغيرة ومعقدة وبالتالي يصعب وضع آليات ثابتة لمواجهتها.

البعد الرابع: العطاء:

يتضح من جدول (7) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالرغبة في التغيير متحققة بدرجة كبيرة جداً، ويرجع ذلك إلى وعي المدير/ة بأهمية التغيير ودوره في تحسين أداء المدرسة، إضافة إلى إدراكهم أهمية التغيير في تحقيق رؤية 2030 وتطوير البيئة المدرسية لتتوافق مع معايير الجودة العالمية، واتفقت النتيجة مع دراسة عليوه والغامدي (2024). بينما اختلفت مع دراسة الأشلم (2023) ودراسة قرني (2016) ودراسة العنزي (2021) التي جاء فيها بعد الرغبة في التغيير متوسطاً.

وجاء في الترتيب الأول العبارة «التعامل مع المستجدات

جدول 8

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات العطاء

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
16	تمثيل القدوة الحسنة في الممارسات	4.850	0.358	كبيرة جداً	1
17	نشر المواقف الإيجابية في بيئة العمل المدرسية	4.807	0.422	كبيرة جداً	2
18	تحقية البيئة والظروف المناسبة للعمل المستمر	4.684	0.531	كبيرة جداً	4
19	العمل التطوعي الذي يتجاوز المتعارف عليه	4.305	0.775	كبيرة جداً	6
20	تنمية التنافس والعمل بروح الفريق	4.781	0.464	كبيرة جداً	3
21	تقديم حوافز للمعلمين لبلد المزيد من الجهود	4.626	0.604	كبيرة جداً	5
	الدرجة الكلية لممارسة الذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالعطاء	4.676	0.525	كبيرة جداً	

الممارسات»، ويرجع ذلك إلى إدراك المدير/ة أنهم يعدون رموز قيادية في المدارس وأن ممارساتهم تعكس معايير السلوك المهني والأخلاقي الذي يجب أن يتبعه المعلم/ة والطالب/ة، كما يعتقدون أن ذلك يحفز الالتزام بتوجيهاتهم وتنفيذها لتحقيق أهداف المدرسة. وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة «العمل التطوعي الذي يتجاوز المتعارف عليه» حيث قد يجد بعض المديرين صعوبة في تنفيذ الأعمال التطوعية التي تتجاوز ما هو متعارف عليه كونها تتطلب وقت وجهد إضافي، إضافة إلى احتمالات عدم توافر الموارد المالية وهو ما يجعل من الصعب تنظيم ودعم الأنشطة التطوعية غير المتعارف عليها.

البعد الخامس: التناغم والمواءمة:

يتضح من جدول (8) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالعطاء متحققة بدرجة كبيرة جداً. ويرجع ذلك إلى إدراك المدير/ة لأهمية العطاء كوسيلة لتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموارد البشرية، وهو أحد القيم التربوية التي تركز عليها المدارس من أجل تعزيز التعاون والعمل الجماعي. اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة عليوه والغامدي (2024). بينما اختلفت مع دراسة الأشلم (2023) ودراسة قربي (2016) ودراسة العنزي (2021) التي جاء فيها بعد العطاء متوسطاً.

وجاء في الترتيب الأول العبارة «تمثيل القدوة الحسنة في

جدول 9

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات التناغم والمواءمة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
22	توضيح الهيكل التنظيمي والأنظمة واللوائح التعليمية	4.684	0.570	كبيرة جداً	3
23	تقسيم المهام والمسؤوليات في ضوء الدليل التنظيمي	4.813	0.391	كبيرة جداً	1
24	مواءمة الممارسات داخل المدرسة لتحقيق الأهداف	4.701	0.525	كبيرة جداً	2
25	سرعة الاستجابة للتغيرات المطلوبة في العمل المدرسي	4.668	0.556	كبيرة جداً	5
26	القضاء على أي تناقضات تؤدي إلى انحراف العمل المدرسي عن مساره الصحيح	4.679	0.552	كبيرة جداً	4
	الدرجة الكلية لممارسة الذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالتناغم والمواءمة	4.709	0.519	كبيرة جداً	

وجاء في الترتيب الأول العبارة «تقسيم المهام والمسؤوليات في ضوء الدليل التنظيمي» ويمكن تفسير ذلك بأن الدليل التنظيمي يعتبر المرجع في تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات في المدارس، وذلك يضمن تحديد الأدوار بشكل دقيق ويساهم في تحقيق التناغم في البيئة المدرسية، كما أن تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح يقلل من التداخل في تنفيذ المهام ويزيد من التنسيق بين الموارد البشرية. وفي الترتيب الأخير العبارة «سرعة الاستجابة للتغيرات المطلوبة في العمل المدرسي» حيث قد يواجه بعض المديرين صعوبة في الاستجابة السريعة للتغيرات؛ نظراً لوجود تحديات تتعلق بتوافر الموارد أو القدرة التكيف مع هذه التغيرات بشكل فوري، إضافة إلى احتمالات مقاومة التغيير.

البعد السادس: نشر المعرفة:

يتضح من جدول (9) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بالتناغم والمواءمة متحققة بدرجة كبيرة جداً، ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة المدرسية في حائل تتميز بالتعاون والتكامل، حيث يدرك المدير/ة أهميته في تحسين الأداء العام للمدرسة، إضافة إلى وعيهم بأنه يساهم في تحقيق التوازن في كل جوانب العملية التعليمية حيث يشترك الجميع في الأهداف وفي المهام. بالإضافة إلى وضوح الرؤية المدرسية وهو ما يجعل من السهل توجيه الجهود نحو تحقيقها من كل الأطراف. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عليوه والغامدي (2024) والأشلم (2023). بينما اختلفت مع دراسات قربي (2016) والعنزي (2021) التي جاء فيها بعد التناغم والمواءمة متوسطاً.

جدول 10

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات نشر المعرفة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
27	التوازن الدقيق بين الحفاظ على المعلومات الحساسة، وتوافر المعلومات عند الحاجة.	4.658	0.539	كبيرة جداً	1
28	توفير الأدوات اللازمة لاكتساب المعرفة.	4.535	0.624	كبيرة جداً	4
29	تشجيع المنسوبات على توليد المعرفة.	4.599	0.635	كبيرة جداً	2
30	تنوع أساليب تقديم المعرفة المكتسبة.	4.545	0.624	كبيرة جداً	3
31	تبني ثقافة تنظيمية لإدارة المعرفة.	4.481	0.667	كبيرة جداً	5
	الدرجة الكلية لممارسة الذكاء التنظيمي فيما يتعلق بنشر المعرفة.	4.564	0.618	كبيرة جداً	

يتضح من جدول (10) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بنشر المعرفة متحققة بدرجة كبيرة جداً. ويمكن تفسير ذلك بوعي المدير/ة بأهمية إدارة المعرفة بشكل مناسب وآمن، إضافة إلى إدراكهم بأن توفير أدوات نشر المعرفة مثل المنصات التعليمية والكتب وغيرها تمكن من الوصول للمعرفة بشكل سريع، وأن التشجيع على تبادل الخبرات يدعم مواجهة التحديات وحل المشكلات. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عليوة والغامدي (2024)، بينما اختلفت مع دراسة الأشلم (2023) ودراسة قرني (2016) ودراسة العنزي (2021) التي جاء فيها بعد نشر المعرفة متوسطاً.

يتضح من جدول (10) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بنشر المعرفة متحققة بدرجة كبيرة جداً. ويمكن تفسير ذلك بوعي المدير/ة بأهمية إدارة المعرفة بشكل مناسب وآمن، إضافة إلى إدراكهم بأن توفير أدوات نشر المعرفة مثل المنصات التعليمية والكتب وغيرها تمكن من الوصول للمعرفة بشكل سريع، وأن التشجيع على تبادل الخبرات يدعم مواجهة التحديات وحل المشكلات. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عليوة والغامدي (2024)، بينما اختلفت مع دراسة الأشلم (2023) ودراسة قرني (2016) ودراسة العنزي (2021) التي جاء فيها بعد نشر المعرفة متوسطاً.

البعد السابع: ضغط الأداء:

وجاء في الترتيب الأول العبارة «التوازن الدقيق

جدول 11

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات ضغط الأداء

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
32	تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية	4.535	0.658	كبيرة جداً	4
33	تطبيق برامج وأنشطة تطويرية داخل المدرسة	4.567	0.604	كبيرة جداً	2
34	تحديد معايير الأداء المتوقع	4.519	0.659	كبيرة جداً	5
35	تقديم تغذية راجعة مستمرة حول مستوى الأداء الفعلي	4.551	0.632	كبيرة جداً	3
36	تحسين الأداء في ضوء نتائج التقييم	4.610	0.633	كبيرة جداً	1
	الدرجة الكلية لممارسة الذكاء التنظيمي فيما يتعلق بضغط الأداء	4.556	0.637	كبيرة جداً	

مهم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، إضافة إلى إدراكهم أن الاعتماد على نتائج التقييم يساهم في تجنب القرارات التي تركز على الآراء الشخصية. وفي الترتيب الأخير العبارة «تحديد معايير الأداء المتوقع» وقد يرجع ذلك أن بعض المديرين يرون أن تواجد معايير دقيقة وثابتة للأداء يتسبب في زيادة الضغط على المعلمين خاصة في حال كانت هذه المعايير غير قابلة للتحقيق بشكل واقعي.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بدرجة ممارسة الذكاء التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر مديري ومديرات المدرسة يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

يتضح من جدول (11) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي فيما يتعلق بضغط الأداء متحققة بدرجة كبيرة جداً. وهذا يعكس ما يبذله المدير/ة من جهود كبيرة للتعامل مع ضغوط الأداء، وذلك من خلال وضع الأهداف الواضحة ومعايير الأداء التي تساعد على التركيز على النتائج المرجوة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عليوة والغامدي (2024) و الأشلم (2023) ودراسة العنزي (2021). واختلفت مع دراسة قرني (2016) التي جاء فيها بعد ضغط الأداء متوسطاً.

وجاء في الترتيب الأول العبارة «تحسين الأداء في ضوء نتائج التقييم» حيث يرى المديرين أن نتائج التقييم تعد مرشد

جدول 12

درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي من وجهة نظرهم

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الذكاء التنظيمي
4	كبيرة جداً	0.592	4.567	الرؤية الاستراتيجية
2	كبيرة جداً	0.519	4.676	المصير المشترك
7	كبيرة جداً	0.599	4.544	الرغبة في التغيير
3	كبيرة جداً	0.525	4.676	العطاء
1	كبيرة جداً	0.519	4.709	التناغم والمواءمة
5	كبيرة جداً	0.618	4.564	نشر المعرفة
6	كبيرة جداً	0.637	4.556	ضغط الأداء
	كبيرة جداً	0.573	4.613	مستوى الذكاء التنظيمي ككل

والتي بينت أن مستوى الذكاء التنظيمي جاء بدرجة مقبولة.

ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة حول درجة ممارسة الذكاء التنظيمي تُعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة في العمل الإداري)؟».

بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الذكاء التنظيمي والراجعة لاختلاف الجنس (ذكور، أنثى) فكانت النتائج كما يلي:

ويتضح من جدول (12) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي متحققة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظرهم. وهو ما يوضح أن المدير/ة لديهم القدرة على تطبيق الذكاء التنظيمي بشكل فعال، من خلال القدرة على تطوير الخطط الاستراتيجية التي تحقق الأهداف التعليمية بوضوح والقدرة على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف، إضافة إلى وعي المدير/ة بأهمية إدارة الموارد سواء الوقت أو الموارد البشرية والمادية بشكل كفء وتوزيع المهام بالشكل الذي يضمن تحسين الأداء، وإدراكهم بأن العمل الجماعي يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية بشكل أسرع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عليوه والغامدي (2024)، ومع دراسة (Akman& Akman 2019). بينما تختلف مع دراسة الأشلم (2023) ودراسة العنزي (2021) ودراسة قرني (2016) والتي جاء فيها مستوى الذكاء التنظيمي بدرجة متوسطة، ومع دراسة (Lubang-Bornillo 2021)

جدول 13

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الذكاء التنظيمي باختلاف الجنس

الذكاء التنظيمي	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	ذكور	22.757	2.419	0.488	0.626 غير دالة
	إناث	22.929	2.353		
المصير المشترك	ذكور	23.291	2.099	0.658	0.511 غير دالة
	إناث	23.488	1.954		
الرغبة في التغيير	ذكور	22.583	2.354	0.894	0.372 غير دالة
	إناث	22.893	2.370		
العطاء	ذكور	27.777	2.578	1.713	0.088 غير دالة
	إناث	28.393	2.276		
التناغم والمواءمة	ذكور	23.301	2.209	1.762	0.080 غير دالة
	إناث	23.845	1.960		
نشر المعرفة	ذكور	22.524	2.743	1.747	0.082 غير دالة
	إناث	23.179	2.282		
ضغط الأداء	ذكور	22.621	2.661	0.925	0.356 غير دالة
	إناث	22.976	2.546		
الدرجة الكلية	ذكور	164.854	14.447	1.383	0.168 غير دالة
	إناث	167.702	13.437		

هذه المهام. واتفقت النتيجة مع دراسة (2021) Lubang- ودراسة العنزي (2021) Bornillo والتي بينت عدم وجود فروق في مستوى الذكاء التنظيمي وفق الجنس.

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري:

تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الذكاء التنظيمي والراجعة لاختلاف سنوات الخدمة في العمل الإداري فكانت النتائج كما يلي:

يتضح من جدول (13) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة حائل ترجع لاختلاف الجنس. ويمكن تفسير ذلك بأن كلا من المديرين والمديرين يتلقون نفس التدريب المهني الذي يساهم في تعزيز المهارات التنظيمية والإدارية، وهو ما يجعلهم يستخدمون استراتيجيات متماثلة في تطبيق الذكاء التنظيمي إضافة إلى أن البيئة المدرسية في حائل توفر فرص متساوية للجميع، كما أنه غالباً ما يتشابه المديرين والمديرات في المهام الإدارية وبالتالي لا يكون هناك فروق في كيفية تنفيذ

جدول 14

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الذكاء التنظيمي باختلاف سنوات الخدمة في العمل الإداري

الذكاء التنظيمي	سنوات الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	أقل من 10 10 فأكثر	23.049 22.730	2.519 2.320	0.857	0.393 غير دالة
المصير المشترك	أقل من 10 10 فأكثر	23.525 23.310	2.118 1.994	0.678	0.499 غير دالة
الرغبة في التغيير	أقل من 10 10 فأكثر	22.902 22.635	2.181 2.445	0.724	0.470 غير دالة
العطاء	أقل من 10 10 فأكثر	28.230 27.968	2.254 2.558	0.680	0.497 غير دالة
التناغم والمواءمة	أقل من 10 10 فأكثر	23.607 23.516	1.977 2.183	0.274	0.784 غير دالة
نشر المعرفة	أقل من 10 10 فأكثر	23.115 22.675	2.367 2.647	1.103	0.272 غير دالة
ضغط الأداء	أقل من 10 10 فأكثر	23.066 22.643	2.344 2.726	1.039	0.300 غير دالة
الدرجة الكلية	أقل من 10 10 فأكثر	167.492 165.476	13.168 14.444	0.920	0.359 غير دالة

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

نصّ السؤال الثالث على: «ما مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظرهم?».

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد متغير الاندماج الوظيفي، فكانت النتائج كما يلي:

البعد الأول: الاندماج المعرفي:

يتضح من جدول (14) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الذكاء التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة حائل ترجع لاختلاف سنوات الخدمة في العمل الإداري. ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسات الذكاء التنظيمي في المدارس تعتمد بشكل أكبر على السمات الشخصية والتدريب والتطوير المهني ووعي المديرين والمديرات بهذه الممارسات أكثر من الاعتماد على عامل سنوات الخدمة. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة عليوه والغامدي (2019) Akman & Akman والتي بينت عدم وجود فروق في مستوى الذكاء التنظيمي تبعاً لسنوات الخدمة.

جدول 15

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الاندماج المعرفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	أزكر بشدة، ونادراً ما يتشتت انتباهي أثناء أدائي لعملي	4.476	0.642	كبيرة جداً	4
2	أشعر بأن الوقت يمضي بسرعة عندما أعمل	4.572	0.621	كبيرة جداً	3
3	أشعر بالمتعة عندما أعمل بجدة؛ لدرجة أنني أنسى كل شيء آخر	4.599	0.582	كبيرة جداً	2
4	أفكر كثيراً في تقديم أفضل ما لدي من أجل تحقيق أهداف المدرسة	4.775	0.443	كبيرة جداً	1
	الدرجة الكلية لمستوى الاندماج الوظيفي فيما يتعلق بالاندماج المعرفي	4.606	0.572	كبيرة جداً	

وجاء في الترتيب الأول العبارة «أفكر كثيراً في تقديم أفضل ما لدي» من أجل تحقيق أهداف المدرسة» ويمكن تفسير ذلك بحرص مديري ومديرات المدارس على تقديم أفضل ما لديهم، ومعرفتهم العميقة بالأهداف، وإيمانهم برسالة التعليم وضرورة تحقيقها من أجل التنمية، وهذا يدل على حسن تقدير القيادات باختيارهم لمنصب مدير/ة مدرسة. كما جاء في الترتيب الأخير العبارة «أركز بشدة، ونادراً ما يتشتت انتباهي أثناء أدائي لعملي»، ويمكن تفسير ذلك بسبب كثرة المهام العملية التي يُطالب بها مدير/ة المدرسة، ونقص الكادر الإداري الداعم.

البعد الثاني: الاندماج العاطفي:

يتضح من جدول (15) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل فيما يتعلق بالاندماج المعرفي كان مرتفعاً جداً. ويمكن تفسير ذلك بالتزام مديري ومديرات المدارس نحو المدرسة بتأدية العمل على أفضل صورة من خلال استحضار جميع المعلومات، والعمل على التركيز عليها والاستفادة منها بطرق تشاركية ممتعة دون الاهتمام بعمل بالوقت أحياناً؛ إذ يكون التركيز على الهدف وتحقيقه بجودة وكفاءة. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات الأحيدب والسبيعي (2024) والزهراني (2020) والصقير (2020) و (Nanto and Ozan 2020) و (Misu et al. 2022) التي كان فيها مستوى الاندماج المعرفي مرتفعاً.

جدول 16

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الاندماج العاطفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
5	أجد العمل الذي أقوم به يحمل الكثير من المعاني الهادفة	4.743	0.506	كبيرة جداً	2
6	عملي كمدير/ة مدرسة يشكل تحدياً يرفع الحماس لدي	4.690	0.577	كبيرة جداً	3
7	أشعر بالإيجابية تجاه العمل	4.668	0.678	كبيرة جداً	4
8	أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى عملي	4.754	0.479	كبيرة جداً	1
	الدرجة الكلية لمستوى الاندماج الوظيفي فيما يتعلق بالاندماج العاطفي	4.714	0.560	كبيرة جداً	

وجاء في الترتيب الأول العبارة «أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى عملي»، ويمكن تفسير ذلك بوجود شعور وجداني عميق لدى مدير/ة المدرسة نحو العمل يجعلهم يعتبرون أنفسهم جزء هام في المدرسة، وينعكس ذلك في رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم. وقد جاء في الترتيب الأخير العبارة «أشعر بالإيجابية تجاه العمل»، ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الذهني الإيجابي نحو العمل يتأثر بالتغيرات المتسارعة الحادثة في مجال التعليم، وأن بيئة العمل التعليمي عموماً تتسم بالغموض وعدم اليقين.

البعد الثالث: الاندماج السلوكي:

يتضح من جدول (16) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل فيما يتعلق بالاندماج العاطفي كان مرتفعاً جداً. ويمكن تفسير ذلك بوجود دافعية ذاتية مصدرها ما يحمله مديري ومديرات المدارس من قيم سامية للتعليم، وتحفيز القيادات التعليمية العليا لهم. وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسات الصقير (2020) و (Misu et al. 2022) و (Nanto and Ozan 2020). بينما اختلفت مع دراسة الأحيدب والسبيعي (2024) والزهراني (2020) التي جاء فيها مستوى الاندماج العاطفي متوسطاً.

جدول 17

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الاندماج السلوكي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
9	أبذل الكثير من الجهد في المدرسة	4.749	0.482	كبيرة جداً	1
10	استمر في العمل باستمرار، حتى لو كان لفترات طويلة حتى الانتهاء من المهام المجدولة	4.668	0.645	كبيرة جداً	2
11	أكون على استعداد لبذل جهد إضافي دون أن يطلب مني	4.631	0.686	كبيرة جداً	4
12	أدفع نفسي للعمل بما يتجاوز ما هو متوقع مني	4.652	0.551	كبيرة جداً	3
	الدرجة الكلية لمستوى الاندماج الوظيفي فيما يتعلق بالاندماج السلوكي	4.675	0.591	كبيرة جداً	

يعملون بشكل مستمر بغية إنجاح المدرسة وتعزيز قدراتها، وهذا يعطيهم طاقة وحيوية لبذل الكثير من الجهود.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي الصقير (2020) و (Nanto and Ozan 2020). بينما اختلفت مع نتائج دراستي الأحيدب والسبيعي (2024) والزهراني (2020) التي كان فيها

يتضح من جدول (17) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل فيما يتعلق بالاندماج السلوكي كان مرتفعاً جداً. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وجود درجة من الولاء لدى مدير/ة المدرسة يجعلهم يتجاوزون المطلوب أو المتوقع منهم، وإخلاصهم لمدراسهم بشكل جعلهم

المسؤولية نحو إنجاز أعمالهم المتعددة؛ مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية من أجلها، حتى لو لم يُطلب منهم ذلك.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الثالث والمتعلق بمستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظرهم يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

مستوى الاندماج السلوكي متوسطاً.

وجاء في الترتيب الأول العبارة «أبذل الكثير من الجهد في المدرسة» ويمكن تفسير ذلك بأن العمل التعليمي يشهد تحولات زادت من المهام والمسؤوليات على مدير/ة المدرسة. وفي الترتيب الأخير العبارة «أكون على استعداد لبذل جهد إضافي دون أن يطلب مني»، ويمكن تفسير ذلك بأن مدير/ة المدرسة يستشعرون

جدول 18

مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظرهم

الاندماج الوظيفي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
الاندماج المعرفي	4.606	0.572	كبيرة جداً	3
الاندماج العاطفي	4.714	0.560	كبيرة جداً	1
الاندماج السلوكي	4.675	0.591	كبيرة جداً	2
مستوى الاندماج الوظيفي ككل	4.665	0.574	كبيرة جداً	

نص السؤال الرابع على: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة حول مستوى الاندماج الوظيفي تُعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة في العمل الإداري)؟».

بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الاندماج الوظيفي والراجعة لاختلاف الجنس، فكانت النتائج كما يلي:

يتضح من جدول (18) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل كان مرتفعاً جداً من وجهة نظرهم. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى التناغم العقلي والسلوكي لمديري ومديرات المدارس من خلال فهمهم العميق للأهداف التي يسعون إليها، واختيار الآليات المناسبة لتنفيذها، وكذلك ارتباطهم العاطفي الواعي بالمدارس وموازنتهم بين تلك الجوانب، وهذا يُعد ترجمة لإيمانهم العميق برسالة التعليم السامية.

رابعاً: نتائج إجابة السؤال الرابع:

جدول 19

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الاندماج الوظيفي باختلاف الجنس

الاندماج الوظيفي	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاندماج المعرفي	ذكور	18.369	1.738	0.480	0.632 غير دالة
	إناث	18.488	1.624		
الاندماج العاطفي	ذكور	18.515	2.372	2.617	0.05
	إناث	19.274	1.329		
الاندماج السلوكي	ذكور	18.369	2.262	2.494	0.05
	إناث	19.107	1.658		
مستوى الاندماج الوظيفي ككل	ذكور	55.252	5.732	2.189	0.05
	إناث	56.869	3.981		

في الاندماج المعرفي فلا فرق في ذلك بين إدارات مدارس البنين والبنات. أما بالنسبة للاندماج العاطفي والسلوكي فيمكن أن يُعزى تفوق الإناث إلى الارتباط العاطفي - غالباً - بالمهنة؛ مما ينعكس عليهن بحب العمل والشعور بالرضا والاندماج السلوكي.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Nanto and 2020)

يتضح من جدول (19) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الاندماج الوظيفي بمدارس مدينة حائل ترجع لاختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، ما عدا بعد الاندماج المعرفي فقد كانت الفروق غير دالة إحصائياً. بالنسبة للاندماج المعرفي فإن وجود مصدر واحد تستمد منه إدارات المدارس معلوماتها يجعلها تتماثل

Ozan، بينما تختلف مع نتائج دراسة كل من علي (2021) و Jackson (2018) التي لم تتوصل إلى فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري:

تم استخدام اختبار «ت» للمجموعات المستقلة في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الاندماج الوظيفي والراجعة لاختلاف سنوات الخدمة في العمل الإداري فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 20

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الاندماج الوظيفي باختلاف سنوات الخدمة في العمل الإداري

الاندماج الوظيفي	سنوات الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الاندماج المعرفي	أقل من 10	18.492	1.670	0.391	0.696
	10 فأكثر	18.389	1.697		غير دالة
الاندماج العاطفي	أقل من 10	19.066	1.537	0.997	0.320
	10 فأكثر	18.754	2.193		غير دالة
الاندماج السلوكي	أقل من 10	18.967	1.807	1.245	0.215
	10 فأكثر	18.571	2.141		غير دالة
مستوى الاندماج الوظيفي ككل	أقل من 10	56.525	4.448	1.024	0.307
	10 فأكثر	55.714	5.347		غير دالة

خامساً: نتائج السؤال الخامس:

نصّ السؤال الخامس على: «ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل؟».

للكشف عن دلالة العلاقة بين طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في الكشف عن طبيعة العلاقة فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

يتضح من جدول (20) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الاندماج الوظيفي بمدارس مدينة حائل ترجع لاختلاف سنوات الخدمة في العمل الإداري. ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الإداري في المدارس ومتقارب في أغلب المدارس؛ وذلك لأن إدارات المدارس تعمل وفق ثقافة تنظيمية مشتركة مستمدة من مصدر واحد وفي مجتمع واحد؛ مما يزيد من الاندماج بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة كل من الزهراني (2020) و Jackson (2018)، بينما تختلف عن نتيجة دراسة (2020) و Nanto and Ozan التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.

جدول 21

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل

الذكاء التنظيمي	الاندماج المعرفي	الاندماج العاطفي	الاندماج السلوكي	الدرجة الكلية
الرؤية الاستراتيجية	**0.426	**0.401	**0.371	**0.449
المصير المشترك	**0.496	**0.559	**0.463	**0.572
الرغبة في التغيير	**0.450	**0.571	**0.488	**0.572
العطاء	**0.507	**0.646	**0.544	**0.642
التناغم والمواءمة	**0.586	**0.676	**0.547	**0.682
نشر المعرفة	**0.581	**0.664	**0.490	**0.653
ضغط الأداء	**0.501	**0.632	**0.482	**0.610
الدرجة الكلية	**0.596	**0.699	**0.569	**0.703

** دالة عند مستوى 0.01

المستمر للمعلومات بين الموارد البشرية؛ من أجل مناقشة وكيفية الاستجابة للمستجدات والتوصل إلى حلول متوافقة.

(و) نشر المعرفة: من خلال توافر ثقافة تنظيمية لإدارة المعرفة في المدرسة، وتنظيم ورش العمل التي تركز على تبادل المعرفة في مختلف المجالات، وتشجيع المعلمين على إنتاج ومشاركة المحتوى التعليمي.

(ز) التعامل مع ضغط الأداء: وذلك بقيام المدير/ة بتحديد معايير الأداء بشكل واضح من خلال الاجتماعات أو الإعلانات، والعمل التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الموارد البشرية بداخلها.

(2) العمل على استدامة المستوى العالي جداً للاندماج الوظيفي، بتعزيز أبعاده في المدارس؛ وذلك من خلال:

(أ) التركيز على التدريب والتطوير المعرفي: بتنظيم برامج تدريبية مستمرة تُسهم في رفع الكفاءة الذاتية للموارد البشرية، ودعم مدير/ة المدرسة بما يُسهم من تقليل التشتت أثناء العمل، والوصول إلى مصادر المعلومات الموثوقة، والاستفادة من التطبيقات الحديثة والذكاء الاصطناعي في التطور المعرفي.

(ب) تعزيز الجانب العاطفي للاندماج الوظيفي: من خلال أنشطة جماعية لتعزيز العلاقات ونشر روح الفريق؛ بما يُسهم في الشعور الإيجابي نحو بيئة العمل.

(ج) الاهتمام بالجانب السلوكي: بتوفير بيئة عمل صحية ومرمجة، مثل: تحسين تصميم مكان العمل، وتعزيز البرامج الصحية.

(3) استغلال التكامل بين الاندماج الوظيفي والذكاء التنظيمي نظراً لتوافرها بشكل عالٍ جداً في مدارس العينة، وذلك من خلال:

(أ) إدارة المواهب وتطوير القيادات: التركيز على تطوير القيادات الإدارية لتحقيق مستوى عالٍ من الذكاء التنظيمي يدعم اندماج الموارد البشرية.

(ب) تصميم برامج مخصصة لتلبية احتياجات الموارد البشرية داخل المدارس بما يتناسب مع دورها؛ مما يعزز مستوى الاندماج والارتباط بالعمل.

المراجع

الأشلم، خالد عياد. (2023). مستوى الذكاء التنظيمي لدى قيادات كلية التربية بجامعة مصراته في ضوء نموذج كارل ألبيرشت وعلاقته بالأداء الإداري. المجلة العلمية لكلية التربية، (21)، 327-335.

أوينز، روبرت جي؛ وفاليسكي، توماس سي. (2018). السلوك التنظيمي في التعليم: القيادة والإصلاح المدرسي (د).

يتضح من جدول (21) أنه توجد علاقات موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجات الكلية للذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي 0.703. وهو ما يؤكد وجود الارتباط الطردي بين درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمدينة حائل للذكاء التنظيمي والاندماج الوظيفي لديهم، وأن زيادة ممارسة الذكاء التنظيمي تؤدي إلى تحسن الاندماج الوظيفي. إلا أن هذه العلاقة الطردية ليست قوية جداً، وهذا ينقلنا إلى فكرة أن الذكاء التنظيمي قد يؤدي إلى الاندماج الوظيفي حال وجود رغبة حقيقية من المدير/ة بالأخير، إذ ينطوي معنى الاندماج كما أسلفنا على المشاعر والاتجاهات النفسية نحو المهنة. ومن هنا يمكن القول إن الذكاء التنظيمي يؤثر في الاندماج الوظيفي لكنه ليس العامل الرئيس، ويمكن أن تتوسط عوامل أخرى في العلاقة بينهما.

التوصيات:

أسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة الذكاء التنظيمي كانت كبيرة جداً، والاندماج الوظيفي كان أيضاً بمستوى مرتفع جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية بينهما، وعلى ذلك توصي الدراسة بما يلي:

(1) العمل على استدامة الدرجة العالية جداً من ممارسة الذكاء التنظيمي، بتعزيز ما يلي:

(أ) الرؤية الاستراتيجية: من خلال تدريب المدير/ة على تحليل الوضع الحالي للمدرسة وتقييم نقاط القوة والضعف في البيئة المدرسية، إضافة إلى تدريبهم على كيفية وضع الخطط الاستراتيجية التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات التي تحدث. وإطلاع المعلمين على التقدم المحرز في تنفيذ الرؤية.

(ب) المصير المشترك: وذلك بالتواصل الفعال بين أعضاء المدرسة، وقيام المدير/ة ببناء حوار فعال حول الأهداف المشتركة وعقد الاجتماعات الدورية التي تناقش الفرص والتحديات، والعمل على إيجاد ثقافة مدرسية تشجع على التعاون والعمل الجماعي بدلا من التنافس الفردي.

(ج) الرغبة في التغيير: من خلال قيام المدير/ة بشرح أسباب التغيير وتوضيح الفوائد المحتملة له وتوضيح آلياته، وإبرازه كفرصة للتطوير، والعمل على إشراك جميع الموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرار التي تتعلق بالتغيير.

(د) ثقافة العطاء: وذلك بتحفيز المدير/ة ليكون نموذجاً حياً للعطاء والتطوع، والعمل على التقدير العلني لكل من يقدم للمساعدة أو يسهم في تحسين البيئة المدرسية.

(هـ) التناغم والمواءمة: وذلك بتوفير قنوات مفتوحة للتبادل

- إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والتقانية*، 8 (7)، 99 - 119.
- العساف، صالح بن حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية - ط3. دار الزهراء.
- العصيمي، عبد الله سليمان. (2018). التمكين النفسي والرضا الوظيفي وتأثيرهما في الانخراط في العمل لدى معلمات المرحلة الابتدائية في الكويت. *علم التربية*، 63 (4)، 14 - 108.
- علي، أماني عادل سعد. (2021). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الضغوط المهنية والاندماج الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة. *مجلة علوم ذوي الاحتياجات الخاصة*، 3 (5)، 1794-1733.
- عليوه، نسرین حسين حسن؛ والغامدي، منال أحمد عبد الرحمن. (2024). الذكاء التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء نموذج كارل بيرشت. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 16 (1)، 331-380.
- العنزي، عطا الله بن فاحس. (2021). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *للمجلة التربوية*، 35 (138)، 131-161.
- قربي، أسامة محمود. (2016). مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل بيرشت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 2 (2)، 61-104.
- كامل، حاتم. (2024). دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية. *مجلة المعهد العالي للمدارس النوعية*، 4 (3)، 462-539.
- كريسويل، جون دبليو. (2019). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية - ط4 (ترجمة: د. عبد المحسن عايض القحطاني). دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- لطفي، هناء محمد جلال. (2022). مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل ألبرشت «Model Albrecht Karl». *مجلة كلية التربية*، 37 (1)، 549-527.
- الملك، بدور؛ وحوالة، سهير. (2023). واقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد الذكاء التنظيمي في مدينة مكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية*، 9 (3)، 89-120.
- محمد، دعاء رمضان. (2024). أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي: صلاح صالح معمار، مترجم). مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الأحيدب، هند إبراهيم؛ والسبيعي، خالد بن صالح. (2024). الارتباط المهني لدى المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والأدب والإنسانيات وعلم الاجتماع*، 112، 53 - 75.
- زقوت، سليمان. (2020). العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية لدى البنوك العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزهراني، نسرین بنت علي بن عبد الله. (2020). درجة توافر أبعاد الارتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، 28 (1)، 127-153.
- السالم، آلاء؛ ومنصور، عثمان. (2022). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديرات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي*، 42 (2)، 153-175.
- السيد، هالة فهمي إبراهيم؛ وحجازي، زهير السعيد السيد. (2020). الاندماج الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين بمحافظة المنوفية: دراسة ميدانية. *مجلة التربية في القرن 21 للمدارس التربوية والنفسية*، 15، 1-29.
- شعبان، عرفات صلاح. (2014). القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدي عينة من عمال المصانع. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 24 (82)، 149 - 235.
- الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله. (2020). الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 6 (6)، 192-258.
- طه، حسنين السيد. (2022). دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للمدارس والبحوث المالية والإدارية*، 13 (1)، 1-39.
- عبد الرحيم، محمد. (2023). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. *مجلة التربية*، 199 (1)، 413-508.
- عرفان، أسماء عبد المنعم أحمد. (2021). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 31 (11)، 111-164.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على

- in Makkah (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 9(3), 89120-.
- Al-Ohaydib, H. I. & Al-Subaie, K. S. (2024). Professional Engagement Among Educational Supervisors in the General Administration of Education in Riyadh (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities, and Sociology*, (112), 5375-.
- Al-Osimi, A. S. (2018). Psychological Empowerment and Job Satisfaction and Their Impact on Work Engagement Among Primary School Female Teachers in Kuwait (in Arabic). *World of Education*, 63(4), 14-108.
- Al-Salem, A. & Mansour, O. (2022). Organizational Intelligence and Its Relationship to Administrative Excellence Among Private School Principals in Amman Governorate (in Arabic). *Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research*, 42(2), 153 -175.
- Al-Sayed, H. F. I. & Higazi, Z. A. A. (2020). Job Engagement and Its Relationship to Teacher Performance in Menoufia Governorate: A Field Study (in Arabic). *Journal of 21st Century Education for Educational and Psychological Studies*, (15), 129-.
- Al-Suqair, A. M. A. (2020). Job Engagement and Its Relationship to Organizational Silence Among School Leaders in the Qassim Region. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences*, (6), 192258-.
- Al-Zahrani, N. A. A. (2020). The Degree of Availability of Job Engagement Dimensions Among Secondary School Teachers in Makkah from the Perspective of School Leaders: A Field Study (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 28(1), 127- 153
- Azer, Mitra Chamani. (2015). Prediction of organizational Intelligence based on organizational learning of education offices in Tehran. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*. 5 (2), 21042109-.
- Aziz Al-Rahman, R. A. (2024). Job Engagement and Its Impact on Employee Productivity: An Applied Study on Al-
- دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (1)، 489-555.
- وزارة التعليم. (1446). الملف التعريفي لاستبيان الارتباط الوظيفي للعام 2024 م.
- Abdulrahim, M. (2023). Organizational Intelligence Among Academic Leaders in Al-Azhar University as an Approach to Enhancing Their Administrative Excellence (in Arabic). *Journal of Education*, (199), 413508-.
- Akman, G. İ., & Akman, Y. (2018). Investigation of Organizational Intelligence Level of Schools According to Teachers'. *Chaos, Complexity and Leadership 2017: Explorations of Chaos and Complexity Theory*, 459.
- Al-Ashlam, K. A. (2023). The Level of Organizational Intelligence Among the Leadership of the Faculty of Education at Misrata University in Light of Karl Albrecht's Model and Its Relationship to Administrative Performance (in Arabic). *The Scientific Journal of the Faculty of Education*, (21), 327335-.
- Albrecht, K. (2003). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. Executive. White Paper, 1- 17.
- Al-Enezi, A. F. (2021). The Level of Organizational Intelligence at Northern Border University from the Perspective of Faculty Members (in Arabic). *The Educational Journal*, 35(138), 131161-.
- Ali, A. A. S. (2021). Psychological Capital as a Mediating Variable in the Relationship Between Occupational Stress and Job Engagement Among Special Education Teachers (in Arabic). *Journal of Special Needs Sciences*, 3(5), 17331794-.
- Aliwa, N. H. H. & Al-Ghamdi, M. A. A. (2024). Organizational Intelligence in Public Schools in Light of Karl Albrecht's Model (in Arabic). *Journal of Educational and Human Studies*, 16(1), 331380-.
- Al-Maliki, B. & Hawalah, S. (2023). The Reality of Educational Supervisors' Practice of Organizational Intelligence Dimensions

- in Light of Karl Albrecht's Model (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, 37(1), 527549-.
- Lui, L. ;Gursoy, D &Lui, A. & Neale, N. (2016). Work engagement, job satisfaction and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary*.
- Lubang-Bornillo, V. M. (2021). Organizational Intelligence of Biliran Province State University. *Organizational Intelligence*, February, 1.9-
- May, D. R., Gilson, R. L., &Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 1137-.
- Misu,S.; Radu, C.; Deaconu, A.; &Toma, S. (2022). How to Increase Teacher Performance through Engagement and Work Efficacy. *Sustainability*, 14(10167), 1 -28.
- Mohamed, D. R. (2024). The Impact of Organizational Intelligence as a Mediating Variable in the Relationship Between Organizational Genes and Organizational Innovation: An Applied Study on Employees at South Valley University (in Arabic). *Journal of Financial and Commercial Research*, (1), 489555-.
- Nanto, Z., &Özan, M. B. (2020). Investigation of Teachers' Perceptions of Work Engagement through Some Variables. *African Educational Research Journal*, 8, 124.133-
- Phuangthuean, P.; Kulachai, W. Benchakha, K.; Borriraksuntiku, H.; &Homyamyen, P. (2018). Employee Engagement: Validating the ISA Engagement Scale. *Conference of the International Journal of Arts & Science*, 11(1),99108-.
- Qarny, O. M. &Abu Saif, M. S. A. (2016). The Level of Organizational Intelligence at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in Light of Karl Albrecht's Model from the Perspective of Faculty Members (in Arabic). The Noor Specialist Hospital in Makkah (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 8(7), 99119-.
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. Online Submission, 4(11), 108.125-
- Dramanu, B. Y. (2020). Psychological safety and work engagement of senior high school teachers: Moderating role of psychological flexibility. *European Journal of Educational Sciences*, 7(3), 1735-.
- Irfan, A. A. A. (2021). Work Engagement and Its Relationship to Psychological Empowerment and Job Satisfaction Among Teachers in Light of Some Demographic Variables (in Arabic). *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 31(11), 111164-.
- Gallup Organization. (2024). State of the Global Workplace: 2024 Report.
- Jackson, C.(2018). Relationships Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Teacher Engagement [Un published Doctoral Dissertations]. College of Education, Walden University. USA.
- Kamel, H. (2024). The Role of Organizational Intelligence in Reducing Counterproductive Work Behaviors: An Applied Study on Employees of the Egyptian Tax Authority (in Arabic). *Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies*, 4(3), 462539-.
- Klassen, R. M.; Yerdelen, S.; Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: Development of the Engaged Teachers Scale. *Frontline Learning Research*, 1(2), 3352-.
- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017): Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262287-.
- Lotfi, H. M. J. (2022). The Level of Organizational Intelligence in the Graduate Studies Administration at Menoufia University

An international validation of the engaged teacher scale. Teachers and Teaching, 24(6), 673689-.

International Journal of Educational and Psychological Sciences, (2), 61-104.

Zaqout, S. (2020). The Relationship Between Organizational Intelligence and Organizational Agility Among Banks Operating in the Gaza Strip (in Arabic) [Unpublished Master's Thesis], Islamic University, Gaza.

Rain, A., & Joshi, U. (2012). A study of talent management as a strategic tool for the organization in selected Indian IT Companies. *European journal of business and management*, 4(4), 20 -28

Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos one*, 16(1), e0245078.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In Employee engagement in theory and practice, 1535- Routledge.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71.92-

Shaban, A. S. (2014). Job Anxiety and Its Relationship to Work Engagement Among a Sample of Factory Workers (in Arabic). *The Egyptian Journal of Psychological Studies*, 24(82), 149-235.

Shuck, B.; Adelson, J. L.; Reio, J.; & Thomas G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initia Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953977-.

Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547

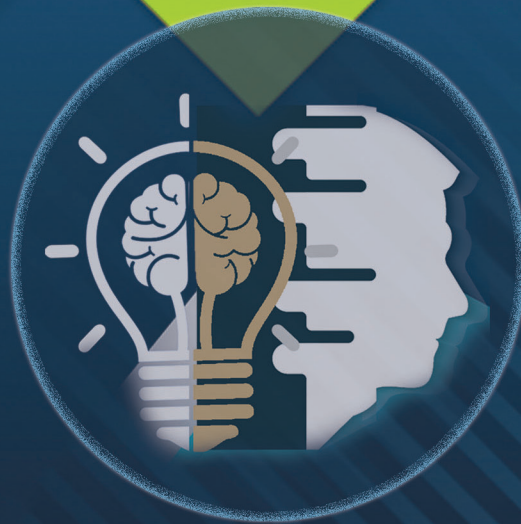
Taha, H. E. & Abdelhamid, M. A. M. (2022). The Role of Organizational Intelligence in Reducing Counterproductive Work Behaviors: An Applied Study (in Arabic). *The Scientific Journal for Financial and Administrative Studies and Research*, 13(1), 139-.

Tosten, R., Arlantas, H. & Sahin, G. (2019). The effect of the positive psychological capital of the Teacher on the work Engagement. *Kastamonu Education Journal*, 27 (3), 10731079-

Yerdelen, S., Durksen, T., & Klassen, R. M. (2018):

Journal of Human Sciences

A Scientific Refereed Journal Published
by University of Hail



Eighth year, Issue 27
Volume 2, September 2025