

## The prevailing organizational culture in schools of education in Jerash Governorate and its relationship to the job integration of teachers

Ayat Omar Salem Al-Zobun\*  
Dr. Muhammad Abboud Al-Harashsheh\*\*  
Dr. Muhammad Suleiman Bani Khaled\*\*\*

(Received 3 / 1 / 2024. Accepted 27 / 2 / 2024)

### □ ABSTRACT □

The study aimed to identify the level of organizational culture prevailing in schools of education in Jerash Governorate and its relationship to the job integration of teachers. The study relied on the descriptive, correlational survey method. The study sample consisted of (367) teachers, including (165) males and (202) females, and they were selected. Through a simple random method, the results of the study showed that the level of organizational culture prevailing in the schools of education in Jerash Governorate from the point of view of teachers was highly rated. The results of the study showed that the level of functional integration in the schools of education in Jerash Governorate from the point of view of The teachers' opinion was highly rated, and there was a positive, statistically significant correlation between the level of organizational culture prevailing in the schools of education in Jerash Governorate and the level of job integration among teachers from their point of view. Based on the results of the study, the researcher recommends maintaining the high level of organizational culture and job integration of teachers in schools of education in Jerash Governorate.

**Keywords:** organizational culture, schools of education in Jerash Governorate, job integration of teachers.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

\* Master's degree, Educational Administration, Al al-Bayt University, Mafraq, Hashemite Kingdom of Jordan [ayat.al-zobun@tishreen.edu](mailto:ayat.al-zobun@tishreen.edu)

\*\*Professor of Educational Leadership, College of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Hashemite Kingdom of Jordan. [dr\\_harah@yahoo.com](mailto:dr_harah@yahoo.com)

\*\*\* Professor of Educational Psychology, College of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Hashemite Kingdom of Jordan.

## الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين

آيات عمر سالم الزبون\*

د. محمد عبود الحراحشة\*\*

د. محمد سليمان بني خالد\*\*\*

(تاريخ الإيداع 3 / 1 / 2024 . قبل للنشر في 27 / 2 / 2024)

### □ ملخص □

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً، منهم (165) ذكور، و(202) إناث، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاء بتقدير مرتفع، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاندماج الوظيفي في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاء بتقدير مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالحفاظ على المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش، الاندماج الوظيفي للمعلمين.

حقوق النشر © CC BY-NC-SA 04 :مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



\*ماجستير، إدارة تربوية، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية [ayat.al-zobun@tishreen.edu](mailto:ayat.al-zobun@tishreen.edu)

\*\*أستاذ القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية [dr\\_harah@yahoo.com](mailto:dr_harah@yahoo.com)

\*\*\* أستاذ علم النفس التربوي، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية

## مقدمة:

سعت المؤسسات والتنظيمات الإدارية في الأردن منذ بداياتها إلى الوصول إلى الطرق والنماذج التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال التميز في الأداء، حيث لم تتوقف جهود علماء الإدارة الرامية إلى تحديد النموذج الأمثل لتحقيق ذلك التميز، وبالتالي كان الهدف الأساسي هو الرغبة في الاستخدام الأمثل للموارد من خلال التحفيز المادي للعاملين والإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة، ثم تم اللجوء إلى تقسيم العمل ووحدة السلطة وغيرها من المبادئ التي تسعى إلى تعظيم الإنتاج والعائد لأصحاب العمل.

ظهرت في بداية السبعينيات من القرن الماضي العديد من النظريات والمفاهيم الإدارية التي أدخلت المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري، وقد أحدثت تلك المداخل والنظريات ثورة في علم الإدارة كما أحدثت تغييرا ملحوظا في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري ومن هذه المفاهيم مفهوم الثقافة التنظيمية (Hareem, 2016).

ومع ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية ظهرت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الإدارية نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تفسير النماذج الإدارية والتنظيمية من سياق لآخر، كما تحولت دراسة المؤسسات من دراسة الطرق العقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد إلى دراسة العوامل والخصائص المميزة للثقافة في المؤسسات (مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والطقوس) وتحولت اهتماماتها من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها (Al-Sulami, 2016).

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام في المؤسسات، والذي ينبغي على قادة المؤسسات ومديريها أن يفهموا عناصرها وأبعادها، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، وأنه الوسط البيئي الذي تعيش به المؤسسات (Saleem, 2019)، وأعطى موضوع الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً جداً، ويعود ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في صياغة استراتيجيات المؤسسات بأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات القيادة في المؤسسات وهويتهم ومواقفهم، فضلاً عن أن ثقافة المؤسسة تعطيها تميزاً خاصاً بها، وتسهم في إيجاد الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المؤسسة، وتشكل أيضاً إطاراً سلوكياً مرشداً ومرجعياً يهتدي به العاملون في المؤسسة (Mudawi, & Al-Sheikh & Naim, 2021).

والاندماج أحد المفاهيم التي تنتمي إلى مجال علم النفس الإيجابي، ويُعدّ واحداً من العناصر الأساسية والرئيسية؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية؛ حيث يرتبط الاندماج بالعديد من المخرجات الإيجابية للعملية التعليمية، منها: الأداء الأكاديمي المرتفع سواء كان في الرفع من قدر المعلم وتحسين تحصيل الطلبة، فهناك اهتمام متزايد باندماج المعلم؛ لأنه يُعدّ دليلاً على أفكار ومشاعر وسلوكيات المعلم مع طلابه، وتأثيره على أدائهم، كما أنه دليل على فعالية المعلم (Irfan, 2021).

ويُعدّ اندماج المعلم بنية دافعية تعكس مقدرة المعلم في التعليم والاهتمام بالأنشطة المدرسية، وبذلك يُعدّ الاندماج مفهوم متعدد الأبعاد؛ حيث إن الاندماج السلوكي يشير إلى استثمار جهد المعلم في أداء مهام العمل داخل المدرسة، بينما الاندماج الانفعالي يشير إلى الاستجابة الإيجابية العاطفية للمعلم نحو عمله، ويشير الاندماج الاجتماعي إلى تصورات المعلم عن علاقته مع الطلبة وزملائه المعلمين، فاندماج المعلم، هو: الحالة الإيجابية المرتبطة بالعقل والتي يمكن وصفها بالحماسة والتفاني والاستيعاب؛ حيث إن المعلمين ذوي الحماسة المرتفعة يستثمرون طاقاتهم وجهدهم في العمل، فالمعلمون الذين لديهم

تفاني في العمل يصبح عملهم ذي أهمية ومعنى، ويشعرون بالفخر أثناء تأدية الأنشطة المتعلقة بالعمل، والمعلمون الذين يندمجون في عملهم يركزون أكثر في أداء المهام التعليمية المختلفة، لذلك يعكس مفهوم الاندماج استثمار لكل الطاقات المرتبطة بأداء الطلبة وزملاء العمل (Wang, Derakhshan, & Azari Noughabi, 2022). وبناء على ما سبق ونظرا للأهمية التي تكتسبها الثقافة التنظيمية في المؤسسات تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين.

### مشكلة الدراسة

يُعدّ المعلم الحلقة المفصلية المهمة في النظام التربوي التعليمي، ويحتاج المعلم إلى بيئة عمل تتمتع بالثقافة التنظيمية التي تشجع المعلم على أداء عمله وتساعد على الاندماج في العمل من خلال دراسة مجالات ثقافة التنظيمية والتي تمثلت في هذه الدراسة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية ومعرفة تأثيرها من خلال أبعاد الاندماج الوظيفي وهي: الشعور بأهمية العمل، والمشاركة الفاعلة، والشعور بالانتماء، والرضا الوظيفي، ومن خلال عمل الباحثة لاحظت أن المعلمين بحاجة إلى دعم البيئة المدرسية التي تبتعد عن السلوكات السلبية، وتنتج نحو الديناميكية والتجديد والتغيير في مناحي العمل وتوجيهه بكفاءة وفعالية نحو عملية تنفيذه تواكب تحديات العصر، ولتعزيز الإحساس بالمشكلة، تؤكد ذلك من خلال استطلاع آراء عدد من المعلمين في محافظة جرش، ومراجعة الدراسات السابقة والتي أوصت بإجراء دراسات مشابهة كدراسة البسيوني (Al-Basiouni, 2020) دراسة عرفان (Irfan, 2021) ودراسة حوشية (Hoshiya, 2022)، ودراسة عواد (Awad, 2022)، ونظرا لحدائث وقلة الحديث في هذا المجال: حيث أن الباحثة لم تجد وحسب علمها دراسات جمعت بين الثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي، تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين.

### أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وبين الاندماج الوظيفي للمعلمين؟

### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

### الأهمية النظرية:

-تأتي أهمية هذه الدراسة في إثراء حقل التخصص والإطار النظري بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين.

### الأهمية العملية:

- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الحكومية في الأردن من خلال تعرف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين، للعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

- من المؤمل أن تفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في تطوير العمل الإداري من خلال المقترحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق أهداف العملية التربوية.

- قد تقوم هذه الدراسة بدفع الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس الثقافة التنظيمية وربطه بمتغيرات أخرى.

- إغناء المكتبة العربية بدراسة حديثة تتعلق بمتغيرات الدراسة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **الثقافة التنظيمية:** هي "المركب الذي يُعرّف المرء بالمجتمع والمؤسسة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المؤسسة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر المستفيدين والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المؤسسة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً" (Mudawi, & Al-Sheikh & Naim, 2021, 100).

**وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها:** مجموعة المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في مجتمع الإدارة واستخدامها يعتمد على دور المؤسسة كأحد الوظائف الإدارية الرئيسية في أي قطاع أعمال. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة المعدة لهذه الدراسة والمحددة في المجالات الآتية: (القيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية).

- **الاندماج الوظيفي:** هي "الحصول على بيئة مناسبة يستطيع الفرد من خلالها تحقيق التفاعل والتكيف مع المتغيرات المختلفة وعدم الشعور بالاغتراب في المجتمع" (Marzouk, 2017, 32).

**وتعرف الباحثة الاندماج الوظيفي إجرائياً بأنه:** الالتزام العاطفي المتكون في نفس الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل لصالحها ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدائها التي تقيس مستوى الاندماج الوظيفي. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة المعدة لهذه الدراسة والمحددة في المجالات الآتية: (الشعور بالانتماء، والمشاركة الفاعلة، والشعور بأهمية العمل، والرضا الوظيفي).

### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2023-2024).

### محددات الدراسة:

تتمثل محددات هذه الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، ومدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع الذي أخذت منه، ومدى صدق المستجيبين على أداة الدراسة.

## الإطار النظري

تتاول هذا الجزء من الدراسة تعريف بالثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها وأبعادها ونظرياتها من جهة والأندماج الوظيفي من جهة أخرى.

### مفهوم الثقافة التنظيمية

من أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف (Achawi, & Loussif, 2012, 272) نقلاً عن شين حيث يرى بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي إخترتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتهما أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. ويعرف يونسي (Younesi, 2015, 9) الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة.

ويعرفها بوالشرش (Boualcharsh, 2017, 290) بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً من المجتمع، كما يعرفها والاس على أنها أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن إستخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة. ويقصد بالثقافة التنظيمية أنها نسيج من اللغة التي يتعامل بها الموظفين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي يضم تعاملاتها الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها (khatiri, 2019).

كما يرى العيساوي وعمر والجنابي (Al-Issawi, Omar, Al-Janabi, 2020, 34) بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها تتم ممارسة السلطة ومكافئة الموظفين ومراقبة أدائهم وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ ماهي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الإمتثال وإعطائهم حقهم في الإبتكار؟

وهناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة المؤسسة كما يلي:

تعد الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم، وثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يُعدّ الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة، والثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة وهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل، وثقافة المؤسسة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها (Al-Qaryouti, 2016).

وتتميز الثقافة بخاصية التغيير إستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة، ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية في العادات والتقاليد والقيم، مما يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وبيطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (Ismail, 2016).

### أهمية الثقافة التنظيمية

إن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، والتوجيهات الإستراتيجية، والقيم الأساسية، والمواقف، والتصرفات والإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة

حيث أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المؤسسات، إذ لا توجد منظمة دون ثقافة تنظيمية وتشكل المؤسسات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياساتها مع مجموعة من الخبرات والممارسات للموظفين والتي تشكل ثقافة المؤسسة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المؤسسة في: زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الولاء لها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد الموظفين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات (Al-Lawzi, 2013).

والثقافة التنظيمية قوة نافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والإبتكار، وهي الإطار الذي يسهم في بناء المؤسسة وإرتقائها لمواكبة التغييرات والتطورات، وتساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال إتقاء الموظفين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم، والمعتقدات، والأعراف والتوقعات (Al-Hijjan, 2012). وتحقق الثقافة التنظيمية الإنسجام الداخلي في المؤسسة والإنسجام الخارجي بينها وبين بيئتها حيث تعد إطارا فكريا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم وإنجازاتهم (Bou Safer, 2019).

وتتلخص أهمية الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال فيما يلي:

تسهم الثقافة التنظيمية في تأطير سلوك الأفراد داخل شروطها وخصائصها، وبالتالي فإن أي خرق لمكونات وبنود الثقافة سيقابل بالرفض، وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد داخل المؤسسة، وتعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول البيئة الخارجية والأحداث التي تقع في المحيط الذي يعملون فيه، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه، وتساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، حيث عندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، وبالتالي يصعب التنبؤ بسلوك الفرد دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها (Ben Jabtour, 2014).

### أبعاد الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية حسب ما صنفتها العلماء والمفكرون من مجموعة من الأبعاد هي:

#### 1- القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (Al-Azzawi, & Jawad 2016). أما القيم التنظيمية فهي اتفاقات مشتركة مكتوب أو غير مكتوب بين أعضاء المؤسسة تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، وتحدد ما هو إيجابي وما هو سلبي داخل بيئة العمل، بحيث تضمن العمل على توجيه سلوك الموظفين في مختلف الظروف التنظيمية، وتعرف كذلك بأنها المبادئ والأفكار التي يعتنقها الأفراد ويؤمنون بها، وتهتم بتفضيل أو عدم تفضيل العناصر أو الموضوعات أو الأشخاص في بيئة العمل (Al-Aoun, & Al-Dulaimi, 2018).

وفيما يخص القيم التنظيمية فهي تلك القيم التي تتعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية (Al-Madhoun, & Al-Jazrawi, 2015). كما عرفها (Al-Makkawi, 2019) بأنها الاهتمام والطموح الذي يملأ على الفرد قلبه وعقله، وتمثل المصدر الأساسي والمحرك الأول لكل ما يصدر عن الفرد من سلوكيات وأقوال وأعمال، وتوضح الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات، وهي المنظم الأساسي لطريقة حياته وتفاعله مع المجتمع، ويتحدد مصير الفرد على مقدار ما يحمل ويعمل به من القيم وكذا طبيعة ما يعتقد من الطرق والأساليب التي تشبع له هذه القيم ".

كما تمثل القيم بما تحويه من قيم القادة والمديرين وقيم الأفراد قلب الثقافة التنظيمية وجوهرها الأساسي، حيث تعمل على تعزيز الثقافة وذلك من خلال انتقالها من جيل إلى جيل، ومن الموظفين القدامى إلى الموظفين الجدد ومن قيادة المؤسسة إلى أفرادها، فهي بمثابة المعيار الملائم لتوجيه سلوك الأفراد نحو أو ضد أمر ما (Shukri, 2013). وتعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين الموظفين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (Al-Amyan, 2012). وبينت كل من خرموش وبحري (Kharmoush, & Bahri, 2021) أن القيم هي عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين الموظفين والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين. ويمكن القول أن القيم التنظيمية هي المبادئ أو الفلسفة التي تعمل على توجيه السلوكيات الداخلية للمؤسسة وتنظم العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة، كما تعبر القيم التنظيمية عن المعتقدات الرئيسة التي تقوم عليها المؤسسات، فهي تساعد في دعم الرؤية وتشكل الثقافة وتعكس جوهر هوية المؤسسة.

## 2- المعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي (Kharmoush, & Bahri, 2021). وهي الوسيلة التي يسعى الفرد من خلالها إلى إشباع القيم التنظيمية ويعتقد أنها الأنسب والأفضل (Metwally, 2016). تصنف الأفكار السائدة (المعتقدات) في أي مجتمع إلى ثلاث فئات، أفكار صحيحة وأفكار خاطئة وأخرى لم تثبت صحتها أو خطؤها، هذه الأفكار تؤثر في السلوك الإنساني للأفراد الموجودين داخل ذلك المجتمع (Jawad, 2018).

ويرى الباحثون أن المعتقدات التنظيمية هي التصورات الراسخة في أذهان الموظفين في المؤسسة وتكون عادةً بالتشارك مع عدة أفراد، وتتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسة عن طريق الحياة الاجتماعية، وطبيعة العمل، والمهام والواجبات الوظيفية، وطريقة إنجاز الأعمال.

## 3- التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد بالمؤسسة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، والزملاء من زملائهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية (Al-Amyan, 2012).

وهي مختلف التوقعات التي يتوقعها الفرد من المؤسسة أو بالعكس ما تتوقعه المؤسسة من الأفراد الموظفين بها خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، فكل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المؤسسة ببنني إبداعاته وضعا إجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المؤسسة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المؤسسة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم (Kharmoush, & Bahri, 2021).

## 4- الأعراف التنظيمية

عرفها كل من العون والدليمي (Al-Aoun, & Al-Dulaimi, 2018) بأنها القواعد غير المكتوبة التي تتيح للأفراد معرفة ما يتوقع منهم في مواقف مختلفة على اعتبار أنها تمثل الإطار المرجعي للخبرة والإدراك الاجتماعي والسلوك المثالي الذي يكون مقبولاً من قبل المجتمع ولا يوجد عليه أي اعتراض. وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (Al-Amyan, 2012).

ويُعدّ مفهوم الأعراف من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية، إلى جانب أهميتها في علم الاجتماع، حيث تشير إلى طرق العمل، كما أن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيمياً (Jawad, 2018). وتعد الأعراف من وجهة نظر الباحثة من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المدونة وغير المصرح بها والتي تؤثر على سلوك الموظفين داخل المؤسسة.

## الاندماج الوظيفي

يُعدّ الاندماج الوظيفي من المواضيع الأساسية التي لاتزال تشغل المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات التجارية، حيث يتوقف نجاحها إلى حد بعيد على مدى فعالية مواردها البشرية، واندماجهم الوظيفي في الأعمال التي يمارسونها، حيث تؤكد من خلال العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت في هذا المجال بأن التكيف والاستقرار داخل المؤسسات يؤثر مباشرة على الاندماج الوظيفي، وهذا ما يزيد من مسؤوليات الإدارة في التعامل بطريقة علمية مع هذا الموضوع، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف المرغوبة التي ترمي إلى تحقيقها من خلال الوصول إلى أعلى وأسمى المستويات (Khalifa, 2020).

وعبر ألبورت (Allport, 2007, 33) عن هذه الرؤيا حينما أشار إلى أن العلاقات الاجتماعية السليمة التي تشكل شريطاً لا غنى عنه للاندماج الوظيفي، لأنها تساعد على تشكيل اتجاه الأفراد نحو العمل، حتى أن درجة التباين في الاندماج الوظيفي يمكن أن تعود إلى اختلاف في التوجهات للقيم نحو العمل والتي تم تعلمها منذ الصغر، وبطريقة مماثلة لإظهار أهمية ذلك للتطبيع الاجتماعي في العمل كمؤثر على الاندماج الوظيفي. ويشير الاندماج في العمل إلى تعلق الفرد بدوره في العمل، وترجمة ذلك على الصعيد البدني والمعرفي والانفعالي، حيث يشير المكون البدني إلى اندماجه في مهمات العمل بدينا، في حين يشير المكون المعرفي إلى اليقظة والاستغراق في العمل، بينما يشير المكون الوجداني إلى اتصال الفرد بعمله أثناء أدائه بكل تقان والتزام (Kahn, 2009, 694).

وظهر مفهوم الاندماج في العمل كأحد المفاهيم الرئيسة في علم النفس الإيجابي في إطار الدعوة للتركيز على قياس القوى الإنسانية والمتغيرات السيكولوجية ذات الوجهة الإيجابية؛ إذ يشير إلى حالة وجدانية - دافعية إيجابية تتسم بطاقة عالية مقترنة بمستوى مرتفع من التقاني في العمل والتركيز الشديد عليه (Bakker & Leiter, 2010, 182). ويشير الاندماج الوظيفي أو المهني إلى جملة السلوكيات الدالة على قبول العامل لما يتلقاه من رب العمل والصادرة عن العامل نتيجة وجوده في التنظيم، حيث أنه يعبر عن مستوى الإشباع الذي ينتج عن درجة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله (Fathi, 2010).

والاندماج الوظيفي هو علاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية، وذلك من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل، من خلال حضوره الشخصي المادي والمعرفي

والعاطفي ونشاطه الفعال في الأداء داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة، من خلال جهد وعمل دؤوب من طرفي المعادلة وهما: الموظف والمؤسسة، فإن اختل طرف فإن المعادلة لن تتحقق لأن الاندماج الوظيفي يحصل عندما يكون أفراد المؤسسة أنفسهم مهيوون لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والمقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء أدوارهم (Hassan, 2012).

وتتجلى صعوبة البحث في هذا المجال في التآرجح بين معنى هذا المفهوم وعدم خضوعه إلى تعريف واحد وواضح ويستطيع الفاحص لما هو متاح من بحوث في هذا الميدان الاستنتاج بأن حصيلة المعرفة النظرية والبحثية المتاحة عن هذه الفئة من اتجاهات الموظفين يغلب عليها طابع التشتت وعدم التركيز، مما حدا ببعض الباحثين إلى وصف هذا المفهوم بأنه يتسم بالتشوش والغموض للمفهوم وتعدد المصطلحات التي تحاول وصف مفهومه كما وصفه باحثون آخرون بأنه يفتقر إلى إطار فكري دقيق (Zahed- Babelan et al, 2019).

والاندماج الوظيفي هو بمثابة الطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للاندماج في قيم المؤسسة وسلوكياتها، ويتعامل الجانب العاطفي مع كيف يشعر الموظفون اتجاه عملهم والطاقة العاطفية اللازمة في العمل، ويوصف بأنه العاطفة والتعلق بالمؤسسة والفخر، والرغبة في أن يكون المرء هو المتحدث باسم المؤسسة والداعي لها، وكذلك فهم أهدافها والعمل على تنفيذ استراتيجياتها، والمحافظة على قيمتها والكيفية التي يتوافق فيها الموظف مع التحفيز والرغبة في استثمار الجهد التقديري والذهاب إلى أبعد الحدود من ذلك (Al-Jaram, 2013).

ويمكن النظر لمفهوم الاندماج في العمل على أنه تكوين فرضي متعدد الأبعاد يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي: الحيوية: والتي تصف المستويات العالية من الطاقة لدى الموظفين والصمود والاستعداد لاستثمار الجهد، والمثابرة في مواجهة الصعاب أثناء العمل، والتفاني: والذي يشير إلى انصهار الفرد في عمله وشعوره بقيمته وإحساسه بأن العمل يثير حماسه ويشكل مصدرًا للإلهام والفخر والتحدي، وأخيراً الاستغراق: والذي يصف تركيز الفرد التام في عمله وانغماسه فيه بسعادة بحيث يشعر أن الوقت يمر سريعاً أثناء العمل ويجد صعوبة كبيرة في عزل نفسه عن عمله، وتعكس تلك المكونات الثلاث المظاهر المعرفية والوجدانية والبدنية للاندماج في العمل، وتأسيساً عليها تم بناء مقياس أوترخت للاندماج في العمل (Utrecht Work Engagement) (Bakker & Leiter, 2010, 182). فالأفراد المندمجون في عملهم يتمتعون بمستويات مرتفعة من الطاقة، علاوة على الحماس تجاه العمل، وينغمسون بشكل كامل في أنشطة عملهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم وابتكاريتهم وانتمائهم للعمل، كما يتسمون بأنهم أكثر ميلاً لمساعدة زملائهم في العمل (Bakker & Albrecht, 2018, 5).

كما إن الإنسان المندمج في وظيفته وفقاً لكل من بارك وجونسون (Park, & Johnson, 2019) هو ذلك الإنسان الذي ينظر إلى وظيفته على أنها أهم الأجزاء في حياته، حتى أنه ينهمك في وظيفته على أنها غاية في حد ذاتها، وأصبح العديد من الباحثين الذين يتفقون مع هذه الرؤية للاندماج الوظيفي؛ فهم يرون أن أحد العوامل المهمة التي تحدد الاندماج الوظيفي هي التوجهات القيمة التي يحملها الفرد تجاه العمل والتي تكتب في مرحلة مبكرة من مراحل عملية التطبيع الاجتماعي. ويرى (Stander, & Stander, 2016, 536) أن الاندماج الوظيفي هو تلك الدرجة للامتصاص اليومي التي يعيشها المرء في نشاط متعلق بالعمل، ووفقاً لهذا المدخل لدراسة مفهوم الاندماج الوظيفي، فإنه يتولد نتيجة لغرس بعض القيم عن العمل في ذات الإنسان، لذا فمن المحتمل أن يكون من العوامل المقاومة للتغيير في الشخص نتيجة لطبيعة وظيفة معينة.

كما أن هنالك الكثير من المنظرين الذين تحدثوا عن مفهوم الاندماج الوظيفي، وإن كانوا قد عبروا عنه بأسماء مختلفة، فمثلاً عندما قام البورت (Allport, 2007, 124) بدراسة ما يسمى بعلم نفس المشاركة، فإنه عرف اندماج الذات (Self-integration) بأنه تلك الحالة التي يصبح عليها الشخص مدفوعاً بدافع البحث عن مكانة وظيفية مرموقة في عمله، وإضافة البورت أنه عندما يكون الشخص منهمكاً باستخدام مواهبه ومستوعباً لوظيفته، وله علاقات اجتماعية جيدة مع رئيسه في العمل، فعندئذ يمكن وصف ذلك الشخص بأنه متمص لعمله. أما عالم النفس (فروم، 2012) فإنه قد وصف المرء الذي يكون مندمج (الأنا) في عمله إلى الحد الذي يمكن فيه تقديره لذاته متأثراً بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه أو بمعنى آخر، إن حالة الاندماج ممكن أن تحدث حينما يزداد إحساس المرء بتقديره لذاته من خلال أداءه الجيد. أو ينخفض ذلك التقدير من خلال الأداء الرديء (Burić, & Macuka, 2018).

### أهمية الاندماج الوظيفي

1- بالنسبة للموظف للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق وإشباع رغباته وحاجته، وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى أهداف المؤسسة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المؤسسة وبالتالي لا ينتقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود (Rabie, 2017).

2- بالنسبة لجماعة العمل: هي من مزايا اندماج العامل في وظيفته، لأنه يكتسب سلوكيات جديدة تتمتع بها جماعة العمل، وكذلك إكساب أساليب عمل جديدة والتي سيخضعون لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابطها، وبالتالي دوام الانتماء والتلاحم فيما بينهم وتماسكهم بعملهم، ويرتفع مستوى التزامهم التنظيمي، فكلما انعدم الاندماج الوظيفي في المؤسسة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائه ما يجعلها تتفكك، لهذا فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما يضمن قدر كاف من الاتصال بكافة أنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة (Hassan, 2012).

3- بالنسبة للمنظمة: في ظل ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة كبيرة من التغيير الدائم والتحديث والميزة التنافسية الحادة يتطلب ذلك من المؤسسات قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاندماج والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة وتطورها مرتبطان بمدى اندماج العمال وظيفياً داخلها، ذلك لكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية أو توفير خدمات فعليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لضمان استقرارها واندماج موظفيها (Al-Jaram, 2013).

كما يؤدي الاندماج الوظيفي في المؤسسات إلى نتائج تنظيمية مهمة منها:

- ولاء العملاء: إن الموظفين السعداء في عملهم هو أكثر كفاءة لإيجاد عملاء مخلصين، فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتيجة لذلك يميل ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل مع المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين (Ayasrah, & Bani Ahmed, 2008).

- الاحتفاظ بالموظفين: إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر بقاء في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي.

- إنتاجية الموظفين: يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين، إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء (Nasser, 2013).

– الدعوة والدفاع عن المؤسسة: من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.

– الكفاءة الذاتية: إن الموظفين المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسؤوليهم، وإظهار أدائهم الجيد وتحقيق النجاح، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحا، وهذا بدوره يزيد من كفاءة المسؤول الذاتية (Chalabi, 2011).

– الأداء التنظيمي: تشير بعض الإطاريات إلى أن أفضل الأداء هو عادة ما يكون ناتجا عن أعلى درجات الاندماج وخلصت هذه الإطاريات إلى أن زيادة اندماج الموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك، يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال (Belrabeh, 2010).

– فوائد النتائج النهائية: من أهم مميزات الاندماج الوظيفي في الإدارة هي علاقتها المؤكدة بالنتائج النهائية (Nasser, 2013).

– نجاح التغيير التنظيمي: قد يلعب الاندماج الوظيفي دورا مهما في المساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، وربما يكون ذات أهمية خاصة تتمكن المؤسسة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة.

لتحقق كل ما سبق هناك مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها وإدماج الموظفين واستقرارها أهمها: مقدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر مع موظفيها، والتخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، وتوافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة زائدة عن حاجة العمل، المقدرة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل (Taha, 2007).

### أبعاد الاندماج الوظيفي

تعددت أبعاد الاندماج الوظيفي ومنها (Marzouk, 2017):

– **الشعور بالانتماء:** يقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف، من أجل تكيفه مع عوامل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته، وينتج عن ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظف.

– **الشعور بأهمية العمل:** اندماج الموظفين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر ويزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

– **المشاركة الفاعلة:** من خلال فتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تساهم في تطور المؤسسة.

– **تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتوزيع المهام وتحديدها بدقة، وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل، وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد في منح الأفراد المقدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل، وزيادة شعورهم بالرضا والاندماج، وبالتالي الوصول إلى التكيف والاستقرار في العمل، فالفردي داخل التنظيم له مشاعر وأحاسيس، فإذا كان مستقر ويشعر بالراحة داخل بيئة عمله أو داخل التنظيم بصفة خاصة، فإذا يؤدي كل ما يملك من طاقة ومعرفة للوصول بالمؤسسة أو العمل الذي يعمله أحسن المراتب العليا.

### تأثير الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي

تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات الاندماج بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وتحقق الاندماج نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات. أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة المركزية، وتقيد الصلاحيات، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات مما يترتب عليه انخفاض مستويات الاندماج، ولا يشترط جمود الثقافة أو مرونتها بل قد تكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة لطبيعة النشاط، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الاندماج (Baburi, 2016).

كما أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المؤسسة كلما زادت قوة ارتباط العاملين برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، حيث أن نجاح الاندماج الوظيفي يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود العاملين في المؤسسة التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء (Khalouf, 2013).

لذلك فإن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي واضح على الاندماج الوظيفي، أي أن العلاقة بينهم علاقة طردية، حيث أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي ورفع مستوى الاندماج الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لديهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، فالبينة التنظيمية التي تقوم على مبدأ العلاقات الإنسانية والتي تضم مبادئ التعاون والالتزام وروح الفريق والعمل ضمن إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الرغبة الجادة في العمل ويسهم في زيادة انتمائهم وحبهم لممارسة العمل وتحقيق أداء مميز. في حين أن انعدام وجود الثقافة التنظيمية أو انخفاض مستوياتها يسهم في خفض الأداء والاندماج، فغيابها يؤدي إلى شعور العاملين بنوع من الإحباط والملل، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية (Marzouk, 2017).

ونشر الوعي حول مفهوم الثقافة التنظيمية والاعتماد على مبدأ العلاقات الإنسانية وتنظيم آلية العمل بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والمدراء واعتماد التسلسل المنظم في العمل وتبني المعتقدات التنظيمية يسهم في إنجاز العمل والمهام بصورة سليمة ومميزة ويسهم في إشباع حاجاتهم ورضاهم وبالتالي زيادة معدلات الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي ويحقق فيما بعد رفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي (Abdel Razek, 2019).

وتهدف الثقافة التنظيمية إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لاتخاذ القرارات والإبداع والابتكار، وترجع أهمية الثقافة التنظيمية لدورها الفعال في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة تمتاز بها عن غيرها من المؤسسات، ومن الوسائل المهمة أيضاً لتحقيق ذلك هو تحقيق الاندماج الوظيفي وتنمية مشاعر الولاء والسلوك الانتمائي لدى الأفراد في المؤسسة. إذ يتطلب العمل على تحسين أداء العاملين وتحقيق الاندماج الوظيفي لهم في مختلف المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة المشكلات والعقبات وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار والتقليل من مقاومة التغيير والجديدة التي من شأنها أن تحسن الأداء الوظيفي للعاملين (Khalifa, 2020).

ويُعدّ الاندماج الوظيفي اتجاهاً إيجابياً يحمله الأفراد نحو منظماتهم ويسعى إلى تحقيق المساواة الاجتماعية من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل، وبث روح التعاون وتحفيز الشعور بالانتماء للوظيفة. كذلك تطوير الأداء، حيث يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية،

وذلك بفضل دوران التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية المؤسسة المدعمة للاندماج الوظيفي. ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي واضح على الاندماج الوظيفي، أي أن العلاقة بينهم علاقة طردية، حيث أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي ورفع مستوى الاندماج الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لديهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم (Hamani, 2019).

#### الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث سيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، ثم عرض التعقيب على الدراسات السابقة، وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم عرضها، وكما هو مبين تالياً:

#### الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

دراسة درادكة والخالدي (Daradkeh, & Al-Khalidi, 2016) بعنوان: الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. هدفت تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكونت عينة الدراسة من (332) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وقد تم توزيع الاستبانة عليهم لتحقيق أهداف الدراسة وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع مجالات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة الطائف بدرجة عالية على الترتيب التالي (القيم التنظيمية، المعقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية). لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي، وتوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات الثقافة التنظيمية السائدة بمجالاتها (القيم والأعراف والمعتقدات) وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

أجرى عزم وأحمد وحيدر وساجد (Azeem, Ahmed, Haider & Sajjad, 2021) دراسة في الباكستان هدفت التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (294) من مديري المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي المستند إلى الاستبانة. بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية. كما وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي هما المحركان الرئيسيان لاكتساب ميزة تنافسية.

دراسة عواد (Awad, 2022) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (197) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت الأبعاد الفرعية جميعها بتقدير (مرتفعة)، ووجود درجة مرتفعة في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، أما الأبعاد الفرعية فجاءت القيم التنظيمية أولاً؛ ثم التوقعات المستقبلية وكلاهما بتقدير (مرتفعة)، وثالثاً الأعراف التنظيمية وأخيراً المعقدات التنظيمية وكلاهما بتقدير (متوسطة)، وعدم وجود فروق في آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة أو في مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم)، وبلغت معاملات الارتباط بين مستوى القيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء (0.98)، وتشير لعلاقة قوية وطردية ودالة إحصائياً. دراسة مقابلة (Maqabli, 2022) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. هدفت تعرف علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (108) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية تم اختيارهم عشوائياً ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

#### الدراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي

وهدف دراسة ستاندر وستاندر (Stander, & Stander, 2016) بعنوان:

Retention of Educators: The Role of Leadership, Empowerment and Work Engagement.

التعرف إلى العلاقة بين التمكين النفسي لدى معلمي المدارس والاندماج بالعمل في المدارس الابتدائية والثانوية الحكومية، بإحدى مقاطعات جنوب أفريقيا، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وذلك بتصميم استبيان مكونة من مقياسين مقياس التمكين النفسي، ومقياس الاندماج في العمل وبعد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم تطبيقها على عينة مكونة من (645)، وفي النهاية تم التوصل إلى وجود ارتباط إيجابي بين التمكين النفسي لدى معلمي المدارس والاندماج بالعمل، علاوة على إمكانية التنبؤ بالاندماج في العمل من خلال التمكين النفسي لدى المعلمين بنسبة تباين مفسر بلغت (46%).

دراسة بوريتش وماكوكا (Burić, & Macuka, 2018) بعنوان:

-Self-Efficacy, Emotions and Work Engagement Among Teachers: A Two Wave CrossLagged Analysis.

هدفت فحص العلاقات المتبادلة بين اندماج المعلمين في العمل وعواطفهم، الإيجابية والسلبية على حد سواء، والخبرة فيما يتعلق بطلابهم، من خلال تنفيذ تصميم لوحة من موجتين. كما تم استكشاف الدور التنبؤي للاكتفاء الذاتي فيما يتعلق بمشاعر المعلمين والاندماج في العمل. اشتملت الدراسة على عينة من (941) معلماً من مختلف المدارس الحكومية في كرواتيا. أظهر التحليل المتداخل الطبيعية المتبادلة للعلاقة بين المشاعر والاندماج في العمل. يميل المعلمون الذين أبلغوا عن مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية من الفرح والفخر والحب في اللحظة الأولى، إلى المشاركة بشكل أكبر في عملهم في التقييم اللاحق. أظهر الارتباط بين المشاعر السلبية والاندماج في العمل الاتجاه المعاكس - المدرسون الذين عانوا من المزيد من الغضب والتعب واليأس في نقطة القياس الأولى، كانوا أقل تفاعلاً أيضاً في المرة الثانية من التقييم. علاوة على ذلك، أبلغ المعلمون الذين كانوا أكثر اندماجا في عملهم في النقطة الزمنية الأولى أيضاً عن مستويات أقل من المشاعر السلبية ولكن مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية بعد (6) أشهر. أخيراً، يكون المعلمون ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة أكثر اندماجا في عملهم، ويختبرون المزيد من الفرح والفخر والحب، ويقل الغضب والتعب واليأس تجاه طلابهم. ومع ذلك، فإن هذه التأثيرات لم تتحكم في مستويات خط الأساس للعواطف والاندماج في العمل.

هدفت دراسة زاهد بابلان وكولاي ومونكيا وشارف (Zahed-Babelan, Koulaei, Moeinikia, & Sharif, 2019) بعنوان: Instructional leadership effects on teachers' work engagement: roles of school culture, empowerment, and job characteristics

التعرف إلى العلاقات البنائية بين عدد من المتغيرات النفسية منها الرضا عن القيادة المدرسية والاندماج في العمل والتمكين النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بإيران، ومن أجل تحقيق تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعها على عينة مكونة من (310) معلماً ومعلمة، وفي النهاية تم التوصل إلى أن التمكين النفسي لدى المعلمين يتوسط العلاقة بين الرضا عن القيادة المدرسية والاندماج في العمل.

وأجرى كل من بارك و جونسون (Park, & Johnson, 2019) بعنوان:

Job satisfaction, work engagement, and turnover intention of CTE health science teachers.

دراسة للتعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والاندماج في العمل، ومن أجل تحقيق تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعها مجموعة من المعلمين فقطاع التعليم الفنس الصحي بولاية تكساس الأمريكية البالغة (249) معلم ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباطات موجبة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد الاندماج في العمل، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.28-0.6)، وأظهرت وجود ارتباط سالب بين النية لترك العمل وكل من الرضا الوظيفي والاندماج في العمل.

وهدفت دراسة سوكمين وكليك (Sokmen, & Kilic, 2019) بعنوان: The relationship between primary engagement and self-efficacy, autonomy, job satisfaction, teacher teachers' school burnout: A model development study.

التعرف إلى الفاعلية الثانية والاستقلالية المدركة (كبعدين للتمكين النفسي وعلاقتها في اندماج المعلمين في العمل في المدارس الابتدائية في تركيا، ومن أجل تحقيق تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان عادة الدراسة، وذلك بتصميم استبيان مكون من ثلاث مقاييس وهي مقياس الفاعلية الذاتية للمعلمين ومقياس الاندماج في العمل ومقياس الاستقلالية لدى المعلمين وتوزيعها على عينة مكونة من (716) معلم ومعلمة، وفي النهاية تم التوصل إلى إسهام كل من الفاعلية الذاتية والاستقلالية المدركة (كبعدين للتمكين النفسي) في التنبؤ باندماج المعلمين في العمل في المدارس الابتدائي، إذ فسراً سوياً (14%) من التباين الكلي في الاندماج في العمل.

في حين أجرى مانوا وكاسترو (Manalo, Castro, 2019) بعنوان:

The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila.

دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين دافعية المعلمين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مانيل، ومن أجل تحقيق تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعها على عينة مكونة من (1098) معلماً ومعلمة، وفي النهاية تم التوصل إلى وجود أثر موجب دال إحصائياً للدافعية والرضا الوظيفي على كل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل، كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يتوسط تأثير الدافعية على الالتزام التنظيمي والاندماج في

العمل، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد كل من الرضا الوظيفي والاندماج في العمل من (0.27-0.59) ، كما فسرت الدافعية والرضا الوظيفي معاً (30%) من تباين الاندماج في العمل لدى معلمي المدارس الثانوية. دراسة نصرأوين وحسونة ودحابة (Nasraween, Hassouna, & Dahabreh, 2019) بعنوان: القيادة الراعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل. هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الراعية وعلاقتها باندماج المعلمين بالعمل. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات القطاع الخاص في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (693) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبانتيين الأولى: احتوت على مقياسين، القيادة الراعية وتكونت من (59) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الأمر النفسية، بيئة العمل، الجوانب الإدارية)، والثانية استبانة الاندماج بالعمل تكونت من (17) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الحيوية، التفاني، الانغماس). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الراعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة اندماج معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان بالعمل من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الراعية واندماج المعلمين بالعمل في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

دراسة البسيوني (Al-Basiouni, 2020) بعنوان: اندماج المعلم وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والديموغرافية لدى معلمي المرحلة الثانوية في قطاع غزة (دراسة في نمذجة العلاقات). هدفت الكشف عن مستوى اندماج المعلم والرضا الوظيفي، كما هدفت بحث وفهم وتفسير العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الانبساطية - يقظة الضمير - التفتح على الخبرة - العصائية - المقبولية - وفعالية الذات للمعلم) كمتغيرات مستقلة، واندماج المعلم (متغير وسيط)، والرضا الوظيفي (متغير تابع) لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء نموذج مقترح، تألفت عينة الدراسة من (205) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الثانوية بقطاع غزة (بفلسطين). توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى اندماج المعلم والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة مرتفع، كما توصلت أيضاً نتائج الدراسة إلى وجود مطابقة للنموذج للعلاقات بين (سمات الشخصية، واندماج المعلم، وفعالية الذات للمعلم، والرضا الوظيفي)، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج لا يختلف عبر مجموعتي الدراسة (ذكور - إناث)، ولا التخصص (علمي - أدبي)، كما توصلت أيضاً نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في اندماج المعلم سواء للنوع أو التخصص أو الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً للنوع والتخصص، وإنما وجدت فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي للمعلم تبعاً لسنوات الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة.

دراسة عرفان (Irfan, 2021) بعنوان: الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. هدفت الكشف عن العلاقة بين الاندماج في العمل وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، فضلاً عن التعرف على أثر متغيري النوع وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما على الاندماج في العمل لدى المعلمين، كما هدفت الدراسة إلى الوصف الكمي للإسهام النسبي للتمكين النفسي والرضا الوظيفي في التنبؤ بالاندماج في العمل لدى المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات النوع وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على المقدرة التنبؤية للتمكين النفسي والرضا الوظيفي في الاندماج في العمل لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (310) معلم ومعلمة وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس الاندماج في العمل، ومقياسي التمكين النفسي والرضا الوظيفي للمعلمين. وقد

أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي التمكين النفسي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي التمكين النفسي، ووجود فروق جوهرية بين مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي من المعلمين في الاندماج في العمل لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر لمتغير النوع على الاندماج في العمل لدى المعلمين، بينما وجدت فروق جوهرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فضلاً عن وجود أثر للتفاعل بين النوع وسنوات الخبرة.

دراسة حوشية (Hoshiya, 2022) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندمج المعلمين في العمل. هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندمج المعلمين في العمل، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (883) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في المحافظة، جرى اختيار عينة طبقية عشوائية منه قوامها (177) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى اندماج المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بالعمل كان بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى اندماج المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بالعمل تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المديرية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى اندماج المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بالعمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدراسات العليا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة بأبعادها واندماج المعلمين في العمل.

دراسة يانغ وداركشان وأزاري نوابي (Wang, Derakhshan & Azari Noughabi, 2022) بعنوان:

The interplay of EFL teachers' immunity, work engagement, and psychological well-being: Evidence from four Asian countries.

هدفت الدراسة استكشاف التفاعل بين المناعة والرفاهية النفسية والاندماج في العمل بين (1135) معلماً للغة الإنجليزية كلغة أجنبية (EFL) من أربع دول آسيوية. تم جمع البيانات من خلال ثلاثة استبيانات. أشارت نتائج تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إلى أن الرفاهية النفسية لمعلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية الآسيوية والاندماج في العمل أثرت بشكل إيجابي على مناعتهم. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن الرفاه النفسي كان مؤشراً أفضل على مناعة المعلم من الانخراط في العمل في آسيا. النتائج، التي تمت مناقشتها في ضوء علم النفس الإيجابي (PP)، تسلط الضوء على حاجة معلمي اللغة للعمل في بيئة صحية نفسية للبقاء ملتزمين بعملهم ومحصنين من صعوباتها.

الدراسة الحالية متزامنة مع التوجه الحديث في الإدارة التربوية من خلال دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين.

#### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء وصفا للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، من حيث تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، وإعداد أدواتها (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءاتها، ومتغيراتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يأتي وصفا لهذه الإجراءات.

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش، للعام الدراسي (2024/2023)، والبالغ عددهم (3625) معلماً، منهم (2111) إناث، و(1514) ذكور، حسب إحصائيات قسم التخطيط في مديرية تربية جرش لعام (2023 / 2024).

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (367) معلماً، منهم (165) ذكور، و(202) إناث بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة الكلي، وفقاً لجدول مورجان للعينات المعتمد، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

**أداة الدراسة:** استخدمت الاستبانة أداة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش، واستبانة تقيس الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، على النحو التالي:

**الاستبانة الأولى:** اشتملت على مجموعة من الفقرات تقيس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش، وبلغ عددها (21) فقرة، تمت صياغتها وتوزيعها على أربعة مجالات. **الاستبانة الثانية:** اشتملت على مجموعة من الفقرات تقيس مستوى الاندماج الوظيفي، وبلغ عددها (21) فقرة، تمت صياغتها وتوزيعها على أربعة مجالات.

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على (10) محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وأصول التربية، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث عدد المجالات والفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وتمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، إذ تم اعتماد الفقرات التي حصلت على اتفاق بنسبة (80%) عن كل فقرة مقياساً لقبولها، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم وبالتشاور مع المشرف.

**ثبات أداة الدراسة:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) لتطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الاستبانة على العينة ذاتها وبعد ذلك تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وتم أيضاً حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتعد جميع معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة والجدول (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية لمقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة:

الجدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات

والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
القيم التنظيمية	0.86	0.81
التوقعات التنظيمية	0.81	0.70
المعتقدات التنظيمية	0.82	0.79
الأعراف التنظيمية	0.85	0.80
الثقافة التنظيمية	0.89	

والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية للاندماج الوظيفي واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة:

الجدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية للاندماج الوظيفي

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الشعور بالانتماء	0.80	0.75
المشاركة الفاعلة	0.83	0.71
الشعور بأهمية العمل	0.81	0.80
الرضا الوظيفي	0.82	0.77
الاندماج الوظيفي	0.86	

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلتها، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية وصولاً إلى النتائج، وتحليلها، وتفسيرها.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية

السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	القيم التنظيمية	3.89	0.75	مرتفع
2	3	المعتقدات التنظيمية	3.79	0.78	مرتفع
3	4	الأعراف التنظيمية	3.76	0.79	مرتفع
4	2	التوقعات التنظيمية	3.71	0.81	مرتفع
		الأداة ككل	3.79	0.78	مرتفع

يتبين من الجدول (3) أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.78). أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71-3.89)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال القيم التنظيمية بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.75) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء مجال التوقعات التنظيمية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون اهتماماً كبيراً بالثقافة التنظيمية في مدارس محافظة جرش، والتي تبث روح العمل الإيجابية بين العاملين داخل المدارس وتساعد في تحقيق الأهداف التربوية ورفع الروح المعنوية للمعلمين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عواد (Awad, 2022) حيث أظهرت نتائجها وجود درجة مرتفعة في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، ودراسة درادكة والخالدي (Daradkeh, & Al-Khalidi, 2016) حيث أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام للبنين بمدينة الطائف بدرجة عالية.

واختلفت مع دراسة مقابله (Maqabli, 2022) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.

**نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جرش، والجدول (4) يوضح ذلك:**

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاندماج الوظيفي**

**لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جرش مرتبة تنازلياً**

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الشعور بأهمية العمل	3.89	0.70	مرتفع
2	2	المشاركة الفاعلة	3.87	0.71	مرتفع
2	1	الشعور بالانتماء	3.87	0.74	مرتفع
4	4	الرضا الوظيفي	3.86	0.73	مرتفع
		الأداة ككل	3.87	0.72	مرتفع

يتبين من الجدول (4) أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.72). أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.86، و3.89)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الشعور بأهمية العمل بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.70) وبمستوى مرتفع، بينما جاء مجال الرضا الوظيفي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.73) وبمستوى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة راضين عن عملهم وعن بيئة العمل المدرسي ويشعرون بالانتماء للعمل مما يساهم في اندماجهم في العمل بشكل إيجابي. واتفقت مع دراسة حوشية (Hoshiya, 2022) حيث أشارت النتائج إلى أن مستوى اندماج المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل بالعمل كان بدرجة مرتفعة، ودراسة البسيوني (Al-Basiouni, 2020) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى اندماج المعلم لدى عينة الدراسة مرتفع، ودراسة نصرأوين وحسونة ودحابة (Nasraween, Hassouna, & Dahabreh, 2019) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة اندماج معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان بالعمل من وجهة نظرهم كانت مرتفعة.

**نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين

الاندماج الوظيفي	الرضا الوظيفي	الشعور بأهمية العمل	المشاركة الفاعلة	الشعور بالانتماء	معامل الارتباط	المجال
** .617 .000 367	** .522 .000 367	** .503 .000 367	** .598 .000 367	** .610 .000 367	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	القيم التنظيمية
** .549 .000 367	** .522 .000 367	** .450 .000 367	** .528 .000 367	** .508 .000 367	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	التوقعات التنظيمية
** .598 .000 367	** .562 .000 367	** .496 .000 367	** .565 .000 367	** .560 .000 367	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	المعتقدات التنظيمية
** .622 .000 367	** .595 .000 367	** .523 .000 367	** .592 .000 367	** .569 .000 367	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	الأعراف التنظيمية
** .659 .000 367	** .608 .000 367	** .546 .000 367	** .631 .000 367	** .621 .000 367	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	الثقافة التنظيمية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش ومستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وقد يعزى ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية التي تعمل على تبديد الفروق بين العاملين ورفع الروح المعنوية للمعلمين توجد اندماجا للمعلمين الراضين عن عملهم بصورة تحقق الأهداف بجد واجتهاد. ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي واضح على الاندماج الوظيفي، أي أن العلاقة بينهم علاقة طردية، حيث أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي ورفع مستوى الاندماج الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لديهم وبسهل عملية الاتصال فيما بينهم.

#### الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- 1- الحفاظ على المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية والاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش.
- 2- أن يعمل المعلمين على بذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق ما تتوقعه الإدارة منهم، وأن تحفز الإدارة المدرسية المعلمين عند قيامهم بأداء جيد، وأن يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها المعلم الكفاء والمتميز.

- 3- أن تسعى الإدارة المدرسية من خلال الأعراف السائدة بين المعلمين إلى التكيف مع مستجدات بيئة العمل.  
4- إجراء دراسات مشابهة في محافظات أخرى للمقارنة بينها.

## References

- Abdel Razek, K. (2019). Organizational culture and its impact in determining the strategic direction of the organization. *Arab Journal of Management*, 39(1):151-178.
- Achawi, M & Loussif, S. (2012). The cultural background of leadership in the economic institution, a presentation within the International Forum on Culture and Management, Institute of Psychology and Educational Sciences, University of Algiers, November 28-30, 2012, Ben Aknoun University, Algeria, p. 272.
- Al-Amyan, M. (2012). Organizational behavior in business organizations. Amman: Wael Publishing House.
- Al-Aoun, Salem Saffah and Al-Dulaimi, Samer Nisan Ahmed. (2018). The impact of organizational culture on the job satisfaction of employees in Jordanian public universities in the northern region. *Al-Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10, (21), 220-252.
- Al-Azzawi, N & Jawad, A. (2016). Strategic functions in human resource management. (2nd ed.). Amman: Al-Yazouri Scientific House.
- Al-Basiouni, M. (2020). Teacher integration and its relationship to some psychological and demographic variables among secondary school teachers in the Gaza Strip (a study in modeling relationships). (Unpublished doctoral dissertation). Ain Shams University, Cairo. Egypt.
- Al-Hijjan, A. (2012). The importance of managers' values in shaping the culture of two Saudi organizations: the Royal Commission for Jubail and Yanbu, and SABIC, *Journal of Public Administration* (74), 7-38.
- Al-Issawi, H. & Omar, I. & Al-Janabi, S. (2020). Organizational culture and its role in enhancing the effectiveness of administrative decision-making (an exploratory study of employees of the Directorate of Education in Salah al-Din Governorate). *Al-Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*
- Al-Jaram, R. (2013). Bank merger. 2nd edition, Alexandria, Egypt. Dar AISalaam.
- Al-Lawzi, M. (2013). Organization and work procedures, Amman. Jordan, Wael Publishing House.
- Allport, G.W. (2007). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*. 50.
- Al-Madhoun, M & Al-Jazrawi, I. (2015). Organizational behavior analysis: psychology and management for employees and the public (3rd ed.). Arab Center for Student Services, Amman: Jordan.
- Al-Makkawi, M. (2019). The role of values and ethics for businessmen in Islamic banks. Cairo. Modern library.
- Al-Qaryouti, M. (2016). Institution and organization theory (3rd ed.). Amman: Dar Wael.
- Al-Sulami, A. (2016). Organizational behavior management. Cairo: Dar Gharib.
- Awad, H. (2022). The degree to which secondary school principals in Zarqa Governorate practice servant leadership and its relationship to organizational culture from the point of view of teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(39), 29-54.
- Ayasrah, M. & Bani Ahmed, M. (2008). Leadership, control and administrative communication: Jordan. Dar Hamed for Publishing and Distribution.

- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society* , 66 , 101635.
- Baburi, Maryam. (2016). The impact of organizational culture on the job performance of the human resource. (Unpublished master's thesis), University of May 8, 2016, Guelma, Algeria.
- Bakker, A. and Leiter, M. (2010). Where to go from here: integration and future research on work engagement. in Bakker, A. and Leiter, M. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY: 181-96.
- Bakker, A.B. & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Belrabeh, M. (2010). *altakayuf almihniu mukhbir altatbiqati. aljazayar, jamieat wahran.*
- Ben Jabtour, A. (2014). *Strategic management, good management in a changing world.* Amman. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Bou Safer, S. (2019). The impact of organizational culture on human resources performance, (unpublished master's thesis), Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi.
- Boulcharsh, K. (2017). Performance evaluation strategy to achieve job satisfaction. *Psychological and educational research.* (10), 285- 319.
- Burić, I & Macuka, I. (2018). Self-Efficacy, Emotions and Work Engagement Among Teachers: A Two Wave Cross-Lagged Analysis. *Journal of Happiness Studies* volume 19, pages 1917– 1933.
- Chalabi, Z. (2011). *Organizational Conflict and Organization Management*, Amman, Jordan. Dar Al-Yazouri.
- Daradkeh, A. & Al-Khalidi, A. (2016). The prevailing organizational culture among public education school principals in the city of Taif. *International Journal of Educational and Psychological Sciences.* (2)203-286.
- Fathi, M. (2010). *Human relations in industrial enterprise.* Jordan, Dar Al-Zahra.
- Hamani, A. (2019). The impact of organizational culture on employees' job performance, a case study at Shahid Hama Lakhdar El Oued University. (Unpublished master's thesis), Oued University, Algeria.
- Hareem, H. (2016). *Organizational behavior, the behavior of individuals and groups in business organizations.* Amman: Dar Hamed for Publishing and Distribution.
- Hassan, J. (2012). *Working with communities in Alexandria, Egypt.* Dar AISalaam.
- Hoshiya, R. (2022). The degree to which private school principals in Hebron Governorate practice servant leadership and its relationship to teachers' engagement at work. (Unpublished master's thesis), Hebron University, Hebron, Palestine.
- Irfan, A. (2021). Integration into work and its relationship to psychological empowerment and job satisfaction among teachers in light of some demographic variables. *Egyptian Journal of Psychological Studies.* Publisher: Egyptian Society for Psychological Studies. 31 (110) 111 – 164.
- Ismail, Z. (2016). *Cultural Anthropology*, Doha, Qatar. House of Arab Culture.
- Jawad, Sh. (2018). *organizational behavior.* (2nd ed.). Amman: Dar Hamed for Publishing and Distribution.
- Kahn, W. A. (2009). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692– 724.

- Khalifa, H. (2020). Factors affecting job integration in an Algerian institution: a case study. Unpublished master's thesis, Faculty of Social and Islamic Sciences, Hajj Lakhdar University - Batna. Algeria.
- Khalouf, Z. (2013). Organizational culture as one of the factors affecting job performance. *New Economics Journal*. 1(9): 257-276.
- Kharmoush, M. & Bahri, S. (2021). Organizational culture as an input to enhance positive behavior in the organization. *Rawafed Journal for Scientific Studies and Research in the Social Sciences and Humanities*. 5 (1) 117- 138.
- khatiri , w. (2019). siaghat althaqafat altanzimiat kamutatalib 'asasiin linajah tatbiq eamaliaat 'iidarat almaerifati: dirasat halat jamieat yahy faris bialmidyti. *majalat alastiratijiat waltanmiati*. 9, (3) (Bis) ،513- 532.
- Manalo, R., Uy, C. & Castro, B. (2019). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133 - 159.
- Maqabli, R. (2022). althaqafat altanzimiat waealaqatuha bialmumarasat al'iidariat ladaa mudiri almadaris min wijhat nazar almuealimina. *majalat kliat altarbia (asyuta)*. 38 (9) 178-212.
- Marzouk, Sarah. (2017). Studying the impact of empowerment in achieving job integration for workers - a case study of the Amori Complex - Biskra. *Journal of Economic Studies*, 4(3):162-187.
- Metwally, Mr. Metwally. (2016). organizational behavior. Cairo: Ain Shams Library.
- Mudawi, S.& Al-Sheikh, M. & Naim, A. (2021). The impact of organizational culture on innovative behavior: a case study of Sudanese banks 2021. *Arab Journal of Science and Research Publishing*. 6, (5), 100- 114.
- Nasraween, M. & Hassouna, A. & Dahabreh, R. (2019). Caring leadership among private school principals in the Amman Governorate and its relationship to teachers' integration into work. *Al-Manara Journal for Research and Studies*. 25(2).
- Nasser, D. (2013). Enterprise economics. 2nd edition, Algeria, Dar Muhammadiyah.
- Park, K. A., & Johnson, K. R. (2019). Job satisfaction, work engagement, and turnover intention of CTE health science teachers. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 6(3), 224-242.
- Rabie, M. (2017). Industrial and civil psychology. Amman Jordan. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Saleem, Sh. (2019). The impact of organizational culture on administrative creativity: a field study in financial control in the state of Biskra (published master's thesis). Mohamed Khidir University, Biskra, Algeria.
- Shukri, L.. (2013). A model for studying the impact of managers' values on an organization's readiness for learning. *Scientific Journal of the Faculty of Commerce - Al-Azhar University*.
- Sokmen, Y. & Kilic, D. (2019). The relationship between primary school teachers' self-efficacy, autonomy, job satisfaction, teacher engagement and burnout: A model development study. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(2), 709-721.
- Stander, A. S. & Stander, M. W. (2016). Retention of Educators: The Role of Leadership, Empowerment and Work Engagement. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 8(1), 187- 202.

Taha, F. (2007). *Industrial and Organizational Psychology*, Arab Renaissance House, Beirut, Lebanon.

Wang, Y, Derakhshan, A & Azari Noughabi, M. (2022). The interplay of EFL teachers' immunity, work engagement, and psychological well-being: Evidence from four Asian countries. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*. <https://doi.org/10.1080/01434632>.

Younesi, M. (2015). *Organizational culture and its role in job satisfaction*, (unpublished master's thesis), Mohamed Kheidar University, Biskra.

Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M. & Sharif, A. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, 9(3), 137- 156.