



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنشئة الاجتماعية للموظفين

دراسة تحليلية لعينه من موظفي ديوان محافظة ميسان

رسالة مقدمة إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير / في علوم
إدارة الأعمال

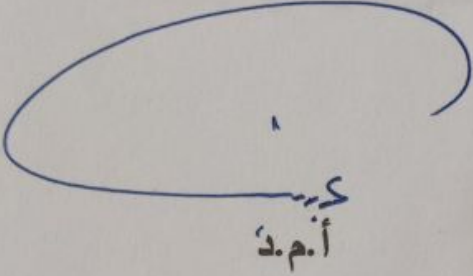
تقدم بها الطالب
مهدي حسين جبر

بإشراف
الاستاذ المساعد الدكتور
عبدالحسين جاسم محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا
صدق الله العلي العظيم
سورة طه _ الآية 114

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنشئة الاجتماعية للموظفين) والتي تقدّم بها الطالب (مهدي حسين جبر) قد جرت تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



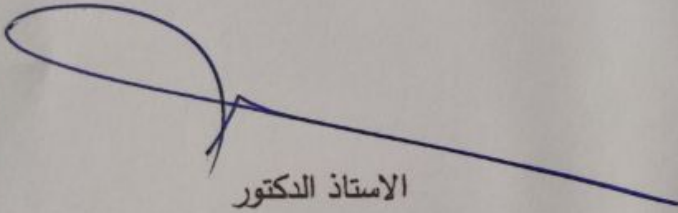
أ.م.د.

عبدالحسين جاسم محمد
المشرف

٢٠٢٢ / /

توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

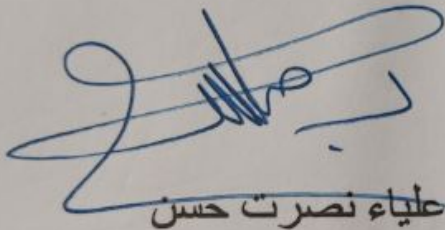


الاستاذ الدكتور
محمود فهد عبد علي الدليمي
رئيس قسم ادارة الاعمال

٢٠٢٢ / /

اقرار الخبير اللغوي

اقر بان الرسالة الموسومة بـ (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنشئة الاجتماعية للموظفين) التي تقدم بها الطالب (مهدي حسين جبر) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



التوقيع

الاسم : أ.م.د علياء نصرت حسن

مكان العمل: جامعة كربلاء /كلية التربية للعلوم
الانسانية / قسم اللغة العربية

١٠/١٢/٢٠٢٠

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب (مهدي حسين جبر) الموسومة (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنشئة الاجتماعية للموظفين) أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

٢٠٢٢ / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

الاستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الادارة والاقتصاد

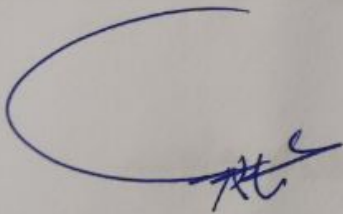


اقرار لجنة المناقشة

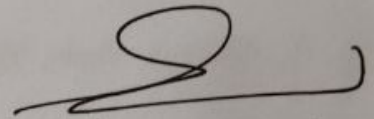
نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنشئة الاجتماعية للموظفين) التي تقدم بها طالب الماجستير (مهدي حسين جبر) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفي ما له علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال وبتقدير (امتياز).



أ.د. عبدالكريم هادي شعبان
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
(رئيساً)



م.د. رياض حسين عبيس
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً)



أ.م.د. بشرى محمد علوان
جامعة كربلاء / كلية التربية
(عضواً)



أ.م.د. عبدالحسين جاسم محمد
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً ومشرفاً)

الاهداء

الى روح جدي .. أول روح عرفتها لا تحمل تناقضاً ..

الى والدي الذي يفخر بي دائماً ، والذي يكافح بجد واجتهاد في الحياة ..

الى والدتي التي أضناها المرض فغدت نخيلة مرهقة لا تقوى على حمل شيء
لكنها تحمل في قلبها الحب والمحنة والاعتزاز بنا ..

الى أسرتي ام هديل ، هديل ، مصطفى ، سارة ، محمد ، سجاد ، القناديل
المضيئة في الليالي الطويلة الحالكة ..

الى الابطال المجاهدين في ساحات الوغى ، الذين بفضل دماءهم تستمر
حياتنا ..

الى الشهيد حيدر المياحي صاحب الكلمة ” لا تخافون احنه أهلكم ”

أهدي جهدي المتواضع هذا

شكر وعرفان

الحمد لله والحمد حقّه كما يستحقّه وأحمدُهُ حمداً كثيراً ليس له أول ولا له آخر على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى منذ ان يولد المرء في هذه الدنيا وحتى نهاية أيامه فهو يعيش بحمد الله ومنّته وفضله .. والصلاة والسلام على أشرف الخلق والأنام محمد وأهل بيته الكرام ..

أما بعد ..

فأبدأ بالشكر والتقدير الى الدكتور المشرف على هذه الرسالة الانسان الخلق الاستاذ المساعد الدكتور عبدالحسين جاسم محمد لتفضله بقبول الاشراف على هذه الرسالة وتقويمها وتعديلها طوال مدة كتابتها وما منح من مساحة وحرية كبيرة للباحث في ابداء رأيه ومرونة عالية في وضع الباحث على طريق المعرفة وفسح المجال له للغوص بنفسه في المفاهيم خاصة في الجانب النظري من البحث . , وشكري وتقديري الى الاساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة , وامتناني وتقديري لكل الاساتذة في هذه الكلية الرائعة الذين لم يبخلوا علينا بالنصح والارشاد والتوجيه بدءاً من السيد العميد والسيد رئيس القسم والاساتذة الافاضل الذين أكملنا معهم كورس الدراسة كما اشكر زملائي في الدراسات وأخص بالذكر الزميل (اسامة هاوي عزيز) والزميلة (زينب سالم عبد) وزملائي في العمل و السادة المسؤولين في ديوان المحافظة الذين قدّموا التسهيلات كافة لكل موظف يحاول تطوير نفسه وتطوير مؤسسته , وأخص بالذكر السيد المحافظ (علي دواي لازم) الذي لم يقف يوماً في طريق أي موظف يكمل دراسته ويمنح بشكل دائم الموافقات للموظفين كافة فيما يخص الدراسات التي تنعكس على تطوير العمل في ديوان المحافظة.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الآية القرآنية :
ا	الاهداء:
ب	الشكر والعرفان :
ت_ج	قائمة المحتويات :
ح	قائمة الجداول :
خ	قائمة الاشكال والرسوم البيانية :
د	قائمة الملاحق :
ذ	المستخلص
2-1	المقدمة
30_4	الفصل الأول : التأطير المنهجي للدراسة و بعض الدراسات السابقة
	المبحث الأول : المنهجية العلمية للدراسة
5	مشكلة الدراسة
7_6	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	المخطط الفرضي للدراسة
11_10	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة
11	مقياس الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	مجتمع وعينة الدراسة
15_14	البيانات الديموغرافية للدراسة
16_15	وسائل التحليل الاحصائي
17	حدود الدراسة

30_17	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
	المبحث الأول : الثقافة التنظيمية
33_32	المفهوم اللغوي للثقافة التنظيمية
36_34	مفهوم الثقافة التنظيمية
38_37	نشأة الثقافة التنظيمية
43_39	أهمية الثقافة التنظيمية
48_44	انواع الثقافة التنظيمية
51_48	خطوات تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية
53_51	الطرق التي تعمل بها الثقافة التنظيمية
57_53	مقياس الثقافة التنظيمية
60_57	تعريف بمكونات الثقافة التنظيمية (المقياس)
	المبحث الثاني : التنشئة الاجتماعية للموظفين
61	توطئة
61	المفهوم اللغوي للتنشئة الاجتماعية
63_62	التطور التاريخي للتنشئة الاجتماعية للموظفين
65_63	مفهوم التنشئة الاجتماعية للموظفين
68_66	اهمية التنشئة الاجتماعية للموظفين
72_69	خصائص الموظف الجديد
73_72	التعديل التنظيمي للوافد الجديد
74_73	التنشئة الاجتماعية للموظفين في الثقافات المختلفة
77_74	مراحل التنشئة الاجتماعية
81_78	مقياس التنشئة الاجتماعية للموظفين
	المبحث الثالث : العلاقة بين المتغيرات
82	توطئة

85_82	تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية للموظفين
87_86	تأثير ثقافة قادة المنظمة على الوافدين الجدد
88_87	التطابق بين ثقافة الشخص وثقافة المنظمة
91_89	القيم التنظيمية وتأثيرها على التنشئة الاجتماعية للموظفين
91_90	الطغوس وتأثيرها على التنشئة الاجتماعية للموظفين
92_91	المعتقدات التنظيمية وتأثيرها على التنشئة الاجتماعية للموظفين
93_92	ارتباط الثقافة التنظيمية بالتدريب كأحد أهم ابعاد التنشئة الاجتماعية للموظفين
	الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة
108_95	المبحث الأول : اختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة
122_109	المبحث الثاني : الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
135_123	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
139_137	المبحث الأول : النتائج
142_140	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات
155_143	المصادر :
	الملاحق :
	المستخلص باللغة الانكليزية :

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريف بمتغيرات الدراسة ومقاييسها	10
2	مقياس البحث للمتغيرين المستقل والتابع	11
3	وصف عينة الدراسة	14_13
4	معدل استجابة الموظفين للاستبيان	16
5	أهم تعاريف الثقافة التنظيمية	36_35
6	أهم مقاييس الثقافة التنظيمية	56_54
7	أهم التعاريف الخاصة بالتنشئة الاجتماعية للموظفين	65_64
8	ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية	96_95
9	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات ابعاد القياس في الاستبانة	98_97
10	اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات الدراسة	99
11	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	100
12	معلمت الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الثقافة التنظيمية	102
13	معلمت الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التنشئة الاجتماعية للموظفين	104
14	مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا	105
15	معاملات الثبات على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	106
16	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية	107_106
17	الاحصاءات الوصفية لبعده القيم التنظيمية	110
18	الاحصاءات الوصفية لبعده المعتقدات التنظيمية	112_111
19	الاحصاءات الوصفية لبعده الاعراف التنظيمية	113
20	الاحصاءات الوصفية لبعده الطقوس	114
21	الاحصاءات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية	115
22	الاحصاءات الوصفية لبعده التدريب	117
23	الاحصاءات الوصفية لبعده الفهم	118

120_119	الاحصاءات الوصفية لبعء دعم زملاء العمل	24
121	الاحصاءات الوصفية لبعء التوقعات المستقبلية	25
122	الاحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية للموظفين	26
123	تفسير قيمة علاقة الارتباط	27
124	معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعائها والتنشئة الاجتماعية للموظفين	28
129	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	29
131	مسارات ومعلمات تأثير بعء القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	30
132	مسارات ومعلمات تأثير بعء المعتقدات التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	31
134	مسارات ومعلمات تأثير بعء الاعراف التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	32
135	مسارات ومعلمات تأثير بعء الطقوس في التنشئة الاجتماعية للموظفين	33

قائمة الاشكال والرسوم البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	منهجية الدراسة والدراسات السابقة	1
9	المخطط الفرضي للدراسة	2
15	النوع الاجتماعي	3
15	الخدمة الفعلية	4
16	الفئات العمرية	5
16	المؤهل العلمي	6
42	أهمية الثقافة التنظيمية	7
43	العناصر المرئية وغير المرئية للثقافة التنظيمية	8

68	نموذج موجز لعملية التنشئة الاجتماعية	9
77	مراحل التنشئة الاجتماعية للموظفين	10
88	الجهات المؤثرة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظف الجديد	11
90	الهيكل الداخلي للطقوس والوظائف الاجتماعية التي تؤديها	12
99	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	13
101	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية	14
103	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التنشئة الاجتماعية للموظفين	15
115	الاهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية	16
122	التمثيل البياني لأبعاد التنشئة الاجتماعية للموظفين	17
127	تأثير متغير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	18
130	تأثير بعد القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	19
132	تأثير بعد المعتقدات التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	20
133	تأثير بعد الاعراف التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين	21
135	تأثير بعد الطقوس في التنشئة الاجتماعية للموظفين	22

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	ت
1	اسماء السادة المحكمين	1
2	استمارة الاستبانة الموزعة	2
3	المقابلات الشخصية	3

المستخلص

هدفت دراستنا الحالية الى معرفة الدور الرئيس للثقافة التنظيمية كمتغيّر مستقل في تأثيرها على التنشئة الاجتماعية التنظيمية , وتوضيح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في ضوء الاسهامات السابقة لكل متغيّر من لدن مجموعة من الباحثين واختبار هذه العلاقة , ومن أجل انجاز هذا الغرض قام الباحث بتصميم مخطط فرضي يبيّن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة . وقد تم تطبيق الجانب العملي من الدراسة في ديوان محافظة ميسان التي تمثّل السلطة المحلية في المحافظة والتي يرتبط بها الكثير من مؤسسات الدولة , وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي , وقد تم اختبار عيّنة الدراسة والتركيز فيها على الموظفين الجدد كونها تختص بالتنشئة الاجتماعية للموظفين, بعد ان ورّع الباحث 230 استمارة وتم استرجاع 219 استمارة ومثّل هذا العدد(219) حجم العيّنة. وبلغت نسبة الاستجابة الكلية 100 %

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية قام الباحث باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية وهي (اختبار التوزيع الطبيعي , التحليل العاملي التوكيدي , معامل الثبات (كرونباخ الفا) , الانحراف المعياري , معامل الاختلاف النسبي , الاهمية النسبية , معامل ارتباط (pearson) ونمذجة المعادلة الهيكلية) وقد اعتمد الباحث على مجموعة من البرامج الجاهزة للتحليل الاحصائي وهي (برنامج (spss v .23)) , وبرنامج (Amos v .23) , وبرنامج (Microsoft Excel 2010).

وقد توصّلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية ايجابية بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية. وعلى اثر النتائج قدّم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها دعوة الادارة في ديوان محافظة ميسان الى السماح بنشر الثقافة الديمقراطية والمرونة العالية في الادارة والاستماع الى آراء الموظفين وتطلعاتهم ومقترحاتهم.

الكلمات الرئيسية / الثقافة التنظيمية / التنشئة الاجتماعية للموظفين

المقدمة

الثقافة التنظيمية كمفهوم تم بحثه كثيراً في الدراسات الاجنبية وجزء كبير من الدراسات العربية الا انه لازالت مؤسساتنا الحكومية لم توله اهتماماً كبيراً , لأسباب كثيرة منها عدم ترسخ ثقافة الادارة كعلم وفن في مؤسسات الدولة واعتبار تمشية الامور اليومية من البريد هي الادارة , لذلك تفتقد مؤسساتنا أي ابحاث بشأن التطوير الاداري العلمي وتسييل الضوء على المفاهيم العلمية التي بإمكانها تغيير واقع المؤسسات ومن هنا جاءت فكرة كتابة هذه الدراسة ليتم تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التأثير على التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين , لأن الفرد في حياته يدخل في مؤسسات عديدة ويتأثر بقيمها ومعتقداتها وأعرافها وطقوسها , بدءاً من الوحدة الاجتماعية الاولى في حياته وهي الأسرة ومن ثم المدرسة والجامعة نهايةً بالوظيفة سواءً كانت داخل القطاع الحكومي العام أم الخاص .

تكون عادةً هذه المؤسسات والهياكل الوظيفية تتحكم بإدارتها ثقافة تنظيمية مثل القيم والطقوس وأعراف غير مكتوبة لكنها تسري في سلوكيات الموظفين تتأتى عادةً من أمور متعددة في مقدمتها تأثير المؤسسين الاوائل ونمط ومزاج الموظفين الحاليين ، وكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة كلما كان تأثيرها لصالح الموظف الجديد ولصالح المؤسسة بصورة عامة وتسهم في تنشئته وتنشئة اجتماعية تساعد في تكييفه مع مناخ المنظمة ، كما يود الباحث الاشارة الى المتغير التابع وهو التنشئة الاجتماعية للموظفين ، خاصةً الجدد ودمجهم في المنظمة ، وتأتي أهمية هذا المتغير من دوره الكبير في تنشئة الموظفين ومساعدتهم في بناء سلوك ينسجم مع قيم ومعتقدات واعرف وطقوس المنظمة .

وقد لاحظ الباحث ان هناك مشكلة في المنظمة المبحوثة وهي قلّة اهتمامها بتنشئة الموظفين الجدد لذلك رأى أهمية التركيز على هذا المتغير وابرازه والتأكيد على دوره ، كما هدفت الدراسة الى حث المنظمة الى اعتماد برامج تسهم في التنشئة الاجتماعية للموظفين ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي في معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية ، وكانت الفرضية الرئيسة في الدراسة هو وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية احصائيا بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية للموظفين ، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي عدم اهتمام المنظمة المبحوثة بالطقوس الخاصة بتنشئة الموظفين ، فيما كانت أهم توصية دعوة الادارة في ديوان المحافظة الى اقامة الورش الدورية للوقوف على أهم المشاكل والتحديات والتعريف بالفرص المتاحة للتنمية والتطوير والاستماع الى المقترحات بما يشكّل زرع ثقافة جديدة في المنظمة ، ومما تقدّم في أعلاه

ولغرض تحقيق الاهداف التي أشرنا اليها في الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة على أربعة فصول , يتضمن الفصل الاول مبحثان , المبحث الاول يتناول منهجية البحث (مشكلة الدراسة , أهمية الدراسة , أهداف الدراسة , فرضيات الدراسة , المخطط الفرضي للدراسة , الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة , التعريفات الاجرائية للدراسة , مجتمع وعينة الدراسة , الحدود الزمانية والمكانية للدراسة) فيما يتضمن المبحث الثاني عدد من الدراسات العربية والاجنبية المهمة التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية . وفيما يتعلّق بالفصل الثاني من الدراسة فقد تناول الجانب النظري لمفهومي الثقافة والتنشئة . فيما تضمّن المبحث الثاني التنشئة الاجتماعية للموظفين ., فيما كان المبحث الثالث والآخر في الفصل الثاني يتعلّق بالعلاقة والتأثير لمتغيّر الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية للموظفين. ويتناول الفصل الثالث الجانب العملي ومناقشة النتائج والتحليل الاحصائي , ويتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية : المبحث الاول بناء وتطوير مقاييس الدراسة واختبار المقياس , فيما تضمّن المبحث الثاني تشخيص وتحليل ووصف متغيرات الدراسة , وكان المبحث الثالث من الفصل الثالث يتعلّق باختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها , اما الفصل الرابع فكان من مبحثين , المبحث الاول : النتائج والمبحث الثاني التوصيات والمقترحات

ومن الله التوفيق

الباحث



الفصل الأول

المبحث الأول: التأطير المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة



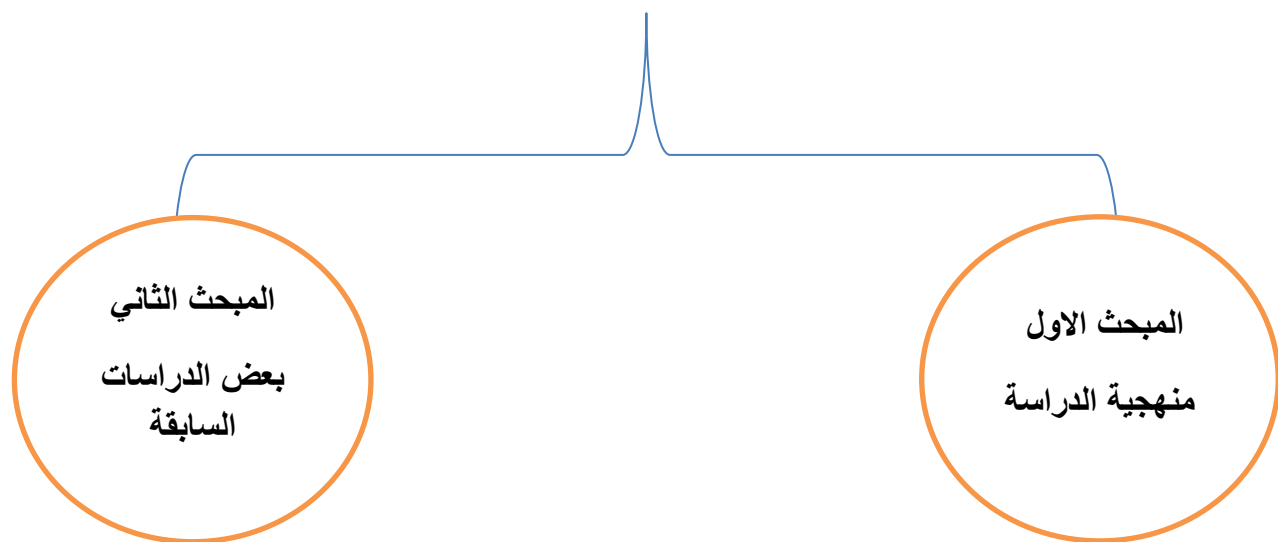
المبحث الاول

المنهجية العلمية للدراسة

تمهيد

يندرج في المبحث لهذه الدراسة منهجية الدراسة كمبحث أول وتتضمن (مشكلة الدراسة , أهمية الدراسة , أهداف الدراسة , فرضيات الدراسة , المخطط الفرضي للدراسة , الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة , التعريفات الاجرائية للدراسة , مجتمع وعينة الدراسة , الحدود الزمانية والمكانية للدراسة) ويتضمن المبحث الثاني عرضاً لبعض الدراسات السابقة لمتغيري الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية

الفصل الاول : منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة



شكل رقم (1) منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

أولا : مشكلة الدراسة :

الثقافة التنظيمية متجددة باستمرار لان الثقافات تنتقل من جيل الى آخر وتصطبغ بمزاجه وظروفه وتلقي بظلالها وتأثيرها على سلوكيات المتلقين والناقلين ، ومن هنا نلاحظ انها في كل مرة تجد لها تأثير متجدد في مختلف المتغيرات والابعاد ، ويأتي تأثيرها في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية من حيث أهميته في اعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم للعمل ، حيث ان الموظف الجديد يحمل معه قيم وعادات واعراف تختلف عن السائد في المؤسسة ومن هنا يأتي دور الثقافة التنظيمية في اجراء عملية تنشئة تهدف الى دمج الوافد الجديد ضمن العملية الثقافية في المنظمة ليكون جزء من المنظمة يسعى لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، ومن هنا يمكننا اثاره عدد من الاسئلة لتوضيح مشكلة الدراسة كالآتي :

هل تأثير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية يساعد على دمجهم وتكييفهم في المنظمة المبحوثة وتحقيق اهدافها ، وكيف يمكن للمنظمة ان تجعل من ثقافتها عنصر ايجابي يسهم في علاج دوران الموظفين او تدمرهم او عدم رضاهم وولائهم للمنظمة ، وهل يمكن للمنظمة ان تجعل التنشئة الاجتماعية للموظفين ضمن برامج ادارة الموارد البشرية وتجعل منها بداية لمسيرة التغيير التنظيمي ، وكيف يمكن للمنظمة ان تحقق التنشئة الاجتماعية التنظيمية عن طريق الطقوس التنظيمية كأبرز بُعد مادي ملموس ومُشاهد

الاسئلة توضح الجانب النظري لمشكلة الدراسة ، اما في الجانب التطبيقي لمشكلة الدراسة فأن الباحث أحد منتسبي ديوان المحافظة المنظمة المبحوثة ويعمل مديراً لقسم ادارة الموارد البشرية وسبق وأن خاض تجربة مع الموظفين الجدد في المقابلات والعمل ولاحظ أهمية وتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الجدد وتنشئتهم ، وقد لاحظ الباحث ان الموظف الجديد الذي يتم توظيفه في قسم الحسابات مثلا يختلف عن الموظف الجديد الذي يتم توظيفه في القسم القانوني ، ولا يتعلق الامر فقط بطبيعة ونمط اختلاف عمل القسمين المذكورين ، بل يتعلق الامر أكثر بشخصية المدير والقيم والاعراف والمعتقدات والطقوس التنظيمية التي تختلف نوعا ما من قسم الى اخر لاسباب كثيرة منها تأثير شخصية الموظفين الاوائل في القسم او الذين يُطلق عليهم المؤسسون الاوائل أو الموظفون الذين تختلف الدوافع التي تحرك سلوكياتهم وهذه مواضيع تحتاج دراسات مستقلة ، لكنها بالمجمل تدرج ضمن تأثيرات الثقافة التنظيمية السائدة في القسم ضمن صوامع ثقافية معينة أو الثقافة الام للمؤسسة ككل ، ومن هنا يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الاحاطة الشاملة النظرية والتطبيقية بتأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية .

ثانيا : أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة يكمن في معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة وتتفرع من هذا الهدف اهداف اخرى سيتم استعراضها في السطور القليلة الاتية , وتهدف الدراسة بصورة عامة الى وضع الادارة العليا وبقية المسؤولين في المنظمة بالصورة امام تأثير ثقافة المنظمة على الوافدين الجدد وايضا ما للابحاث العلمية من تأثير وأهمية ينبغي اعطاءها اولوية ومساحة كبيرة في الاهتمامات المستقبلية لدى المنظمة المبحوثة , لانه كما اسلفنا في المقدمة فان مؤسسات الدولة العراقية بصورة عامة لازالت لا تؤمن ايمان واضح بان الادارة علم وليست مجموعة ضوابط وتعليمات ومزاجات يتم تنقلها من جيل الى اخر بجمود كبير لا يسمح بأي فرصة للتغيير والتحديث العلمي , واضح جدا ان البيروقراطية والهرمية بشكلها البدائي هي التي تُدير غالب مؤسسات الحكومة العراقية ولا يتم التركيز على الابحاث الحديثة والادارة العلمية الحديثة في ادارة المنظمات الا القليل جدا , وفي تجربة ما بعد 2003 ونقل جزء من الصلاحيات للحكومات المحلية وما رافق ذلك من تشكيلات مجالس المحافظات والحكومة المحلية في دواوين المحافظات فأنا نلاحظ افتقار هذه المؤسسات الى الابحاث التي تواكب هذا التغيير وعدم وجود علاقة تعاون بين الحكومات المحلية وكليات الادارة والاقتصاد في محافظة ميسان , ويمكن توضيح اهداف الدراسة بشكل مفصل بما يأتي:

1. يهدف الباحث من هذه الدراسة ايضا الى زراعة ثقافة جديدة في قسم ادارة الموارد البشرية في ديوان المحافظة كونه القسم المعني بتعيين الموظفين الجدد ومتابعة أنشطتهم وسلوكياتهم
2. تهدف الدراسة الى اضافة رصيد معرفي في الجانب النظري لمتغيرات الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية خاصة وان بعض الابعاد للثقافة التنظيمية لم يتطرق لها الباحثين حسب اطلاع الباحث الا من حيث تعريفها الاجرائي واحيانا ابعادها المحدودة دون الاطلاع على ماهيتها واغناءها والتعريف بها أكثر وهذا ما فعله الباحث في بُعد الطقوس التابع لمتغير الثقافة التنظيمية
3. تهدف الدراسة الى حث المنظمة المبحوثة على اعتماد برامج حديثة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد من أجل تعزيز انشطتها وتحقيق اهدافها وغايتها وخلق رضا وظيفي وولاء تنظيمي واندماج سريع للموظف الجديد بمجمل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
4. تهدف الدراسة ايضا الى معالجة حالة الاغتراب التي يعيشها الوافد الجديد الى المنظمة والتي عادة ما تكون مُكلفة للمنظمة وللموظف الجديد.

5. تهدف الدراسة الى لفت نظر المنظمة المبحوثة الى أهمية القيم والمعتقدات والطقوس والتوقعات المستقبلية لدى الموظفين في بناء مناخ تنظيمي يؤدي الى تنشئة اجتماعية تنظيمية سليمة للوافدين الجدد وهذا ما يؤدي في النهاية الى تماسك المنظمة أكثر ويمنحها القدرة على مواجهة التحديات المستمرة والمختلفة .

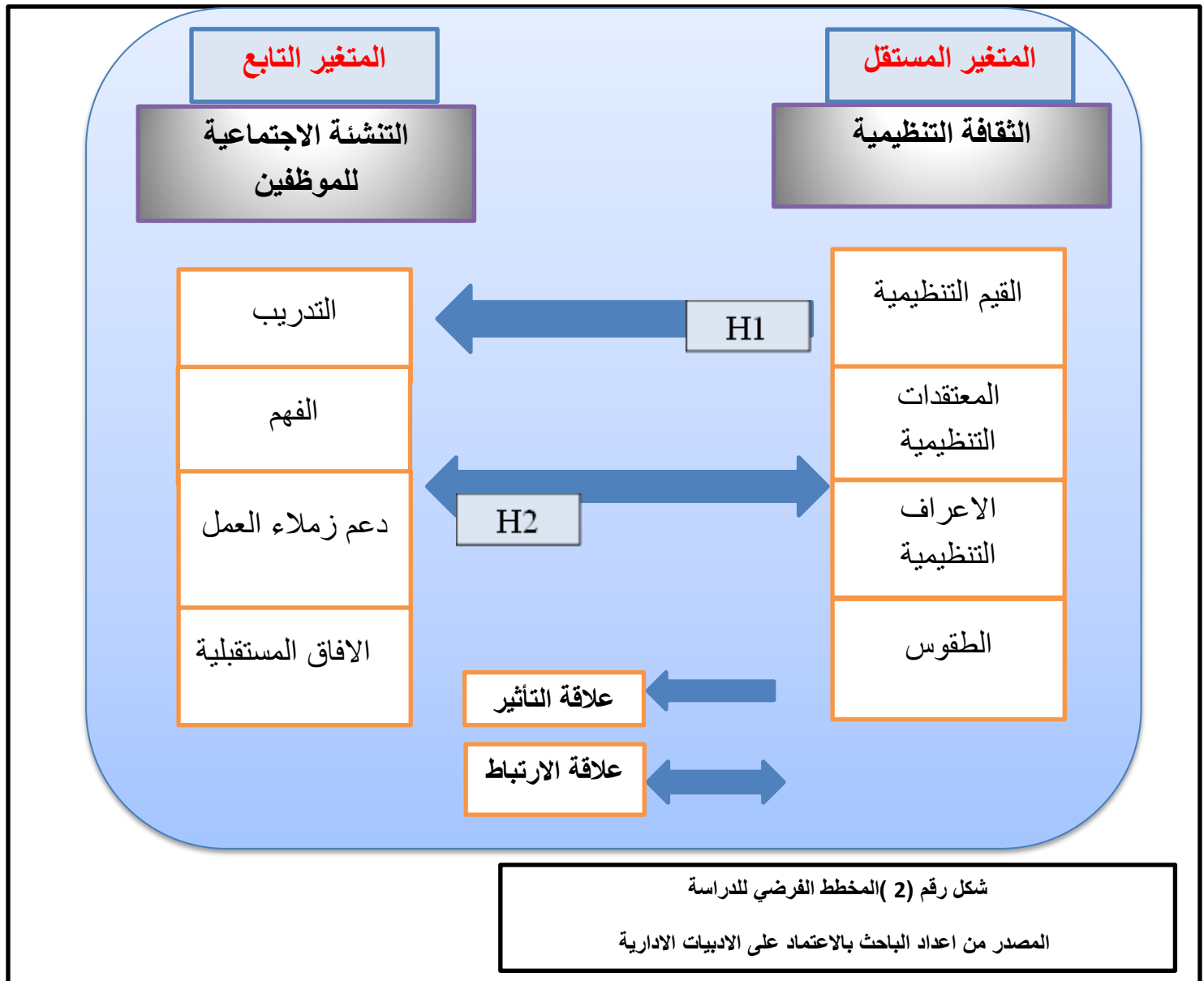
ثالثا : أهمية الدراسة

بحسب اطلاع الباحث فأن هناك اهمال لمسألة تأثير ودور الثقافة التنظيمية في أغلب مؤسسات الدولة , حيث اثناء قيامي بمرحلة الاستبيان واللقاء الميداني مع الكثير من الموظفين وجدت عدم معرفة غالبية الموظفين مفهوم الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين ، ومن هنا يرى الباحث ان أهمية هذه الدراسة تأتي لفتح الباب للباحثين مستقبلا في اغناء المكتبة العلمية العراقية بالذات ، ان مجمل ما منشور في المجالات العلمية والمكتبات العراقية دراستان فقط بخصوص التنشئة الاجتماعية التنظيمية احدهما في جامعة كربلاء والاخرى في جامعة الكوفة ، رغم ان التنشئة الاجتماعية التنظيمية غاية في الاهمية ولها الدور الابرز في تحقيق غايات واهداف المؤسسات على المستوى القريب والبعيد ، ويأمل الباحث ان تضيف هذه الدراسة شيئا الى الرصيد المعرفي المتوافر .

وتأتي أهمية هذه الدراسة في الاساس الى ضرورة النظر الى مسألة الثقافة التنظيمية ودراستها بالشكل الذي يحقق وضوح وانسجام وتناغم للوافدين الجدد من الموظفين ضمن برنامج التنشئة الاجتماعية الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في ديوان المحافظة ، حيث ان ثقافة المنظمة اما ان تكون مانعا وحاجزا امام هذه التنشئة او تكون بيئة حاضنة ومساعدة لها ، فتأتي الاهمية لهذه الدراسة بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها وكذلك تكون اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم وإنجازاتهم ، وان ابراز ثقافة المنظمة المبحوثة بدراسة علمية نظرية وتطبيقية تخرج بنتائج وتوصيات فان هذا يؤدي الى اظهار الملامح المميزة لثقافة المنظمة وعلاقتها بتنشئة الوافدين الجدد وهذا ما يميزها عن غيرها من المنظمات ، وبذلك تكون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وان ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات ، تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم، وإتباعهم لتعليماتها المرئية المكتوبة وغير المرئية في سلوكهم وعلاقاتهم. وإن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا

للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية، وتأتي أهمية الدراسة أيضا في توجيه عينة الدراسة الى أهمية الثقافة التنظيمية وأهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة أولا وتحقيق أهدافهم ومصالحهم ثانيا، ومعرفة السلوك المحدد الذي ترغب به الادارة او المنظمة ككل وما ينعكس على هذه الرغبة والقبول في التأثير على حياة العاملين داخل المنظمة ورضاهم وولائهم، وستكون هذه الدراسة خارطة طريق أمام قسم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة لتوظيف ابعاد الثقافة التنظيمية في تنشئة الموظفين تنشئة سليمة تحقق الاهداف والغايات المرجوة من تعيينهم داخل هذه المنظمة.

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة



خامسا : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (1)

تعريف متغيرات الدراسة ومقاييسها

ت	المتغير /المصطلح	التعريف
1	الثقافة التنظيمية (organizational culture)	هي مجموعة من القواعد والمعتقدات والممارسات التي تميز منظمة عن أخرى. وإن هذه الممارسات المحددة هي التي تساعد الموظف الفرد على النمو والتطور والازدهار أو تؤدي إلى الإرهاق والتعب (Wong, 2021; Suryasa, 2019)
1_أ	القيم التنظيمية) (organizational values)	هي مجموعة من المعتقدات التي تتميز بالثبات , وتُعبّر عن تفضيل شخصي او اجتماعي اتجاه طريقة محددة للسلوك او لبلوغ الهدف النهائي للمؤسسة .(londre,2017,p57)
1_ب	المعتقدات التنظيمية) (organizational beliefs	عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية (العميان , 2010 , ص 313)
1_ج	الاعراف التنظيمية (norms regulatory)	هي مجموعة المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها مفيدة وتحقق اهداف المنظمة وهي عادةً ما تكون غير مكتوبة لكنها عُرف سارت عليه المنظمة.
1_د	الطقوس(theritual)	هي الاحداث والانشطة المتكررة التي يمارسها العاملون في المنظمة , مثل طريقة الكلام والكتابة والاحتفاء بموظف جديد او موظف متقاعد وهي تعكس قيم رئيسية في المؤسسة (عبدالله , 2004 , ص 64) .
2	التنشئة الاجتماعية التنظيمية (Organizational Socialization)	هي العملية التي يتعلم عن طريقها الموظفون الجُدد المهارات والسلوكيات المتوقعة والقيم اللازمة ليصبحوا أعضاءً في المنظمة (Hatmaker, 2015:1146)
2_أ	التدريب (training)	جهد مخطط ومنظم لتطوير المعارف والمهارات , لتحقيق الاداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة أنشطة (Dhar ,2014:420)
2_ب	understanding)	هو معرفة الموظف الجديد بمجمل اهداف المنظمة ودوره ومساهمته في

	الفهم	تحقيقها ومعرفة انماط العمل وسلوكيات الموظفين في المنظمة (Gonzalez ,et al,2015:p190)
ج_2	دعم زملاء العمل (Support :co-workers)	هو الدعم الذي يقدمه زملاء العمل للموظف الجديد ومساعدته في فهم انماط العمل في المنظمة (Charoensukmongkol ,et al,2016:2)
د_2	التوقعات المستقبلية (future expectations)	هي تقييم ومعرفة الموظفين الجدد بالفرص والمكافآت المستقبلية التي يتوقعون الحصول عليها في منظماتهم (Taormina, 2008:89)

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

سادسا : مقياس الدراسة

جدول رقم (2)

مقياس الدراسة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المقياس	تسلسلها في الاستبانة	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
			الرئيسية	الفرعية	
(Gordon 1993) + (النسور (ابوقحف 2003) + (2001	(3)	5	الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	1
	(4)	5		المعتقدات التنظيمية	
	(5)	5		الاعراف التنظيمية	
	(6)	5		الطقوس	
(Taormina ،2008)	(7)	5	التنشئة الاجتماعية التنظيمية	التدريب	
	(8)	5		الفهم	
	(9)	5		دعم زملاء العمل	
	(10)	5		التوقعات المستقبلية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

سابعاً : فرضيات الدراسة :

من اجل تحقيق الاهداف والتوصل الى حل للمشكلة المطروحة وكذلك لاختبار المخطط الفرضي فإن الدراسة الحالية تستند الى فرضيتين رئيسيتين وعدت فرضيات فرعية وكالاتي:

❖ الفرضية الرئيسة الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية.

❖ الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي كالاتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيم التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية.

2- الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين المعتقدات التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الاعراف التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الطقوس والتنشئة الاجتماعية التنظيمية.

❖ الفرضية الرئيسة الثانية توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية. وينبثق من هذه الفرضية عدت فرضيات وهي:

1- الفرضية الفرعية الاولى توجد تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين القيم التنظيمية و التنشئة الاجتماعية للموظفين

2- الفرضية الفرعية الثانية توجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين المعتقدات التنظيمية والتنشئة الاجتماعية للموظفين.

3- الفرضية الفرعية الثالثة توجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الاعراف التنظيمية والتنشئة الاجتماعية للموظفين.

4- الفرضية الفرعية الرابعة توجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين الطقوس والتنشئة الاجتماعية للموظفين

ثامناً : مجتمع وعينة الدراسة

اولا : مجتمع الدراسة :

يمثل ديوان محافظة ميسان اعلى مؤسسة تنفيذية في المحافظة يرأسها المحافظ وتشرف على الدوائر التنفيذية في المحافظة. **والمحافظ** هو : الرئيس التنفيذي الاعلى في المحافظة ويتمتع بصلاحيات الوزير المختص ويتولى مسؤولية تنفيذ السياسات المحلية والاتحادية واعداد الخطط والموازنات العامة وفق السياسات المذكورة والمعايير الدستورية والاشرف على سير المرافق العامة في المحافظة (دوائرها ووحداتها الادارية) عدد الموظفين الاجمالي في ديوان المحافظة 692 **موظف** ، يهدف ديوان المحافظة الى اعداد وتنفيذ السياسة العامة للمحافظة ومتابعة انجاز الخطط ورسم السياسات الخاصة بالمحافظة بما لا يتقاطع مع السياسات العامة للحكومة المركزية , فديوان المحافظة هو الادارة المحلية التنفيذية العليا في المحافظة ومهامها كبيرة ومتعددة ومتشابكة خاصة في ظل تداخل الصلاحيات وعدم التزام الحكومات المركزية في منح السلطات المحلية اللامركزية الواسعة للقدرة على النهوض بالواقع الخدمي

ثانيا : عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة الحالية بديوان محافظة ميسان وحاول الباحث التركيز في توزيع الاستمارة على الموظفين الجدد لان الدراسة في الاساس يتعلق بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد فحاول الباحث جاهدا تغطية العدد الاكبر من هؤلاء الموظفين كون اجاباتهم قد توضح بصورة جلية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنشئة , بلغ عدد المستجيبين من الموظفين (209) موظف وهو العدد الذي مثل العينة الكلية الصالحة للتحليل من مجتمع الدراسة البالغ 692 موظف . تم استهداف مختلف الاعمار وسنوات الخدمة في ما تبقى من العينة , فغاية الباحث ان التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي مسيرة تراكمية لا تتعلق فقط بالموظف الجديد , فمن مضى على وجوده في المنظمة خمسة سنوات أو عشرة سنوات أو عشرين سنة سيزود الباحث باجابات ربما أكثر دقة تمثل خلاصة تجربته وتعاطيه مع قيم المنظمة ومعتقداتها وأعرافها وطقوسها وكيفية تأثير هذه الابعاد في التنشئة الاجتماعية للوافدين الجدد الذين مرّوا في مسيرته أو هو مرّ بالتجربة ذاتها .

رابعا : مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

1. يمثل ديوان المحافظة أعلى سلطة تنفيذية في المحافظة وهو الحكومة المحلية التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة العامة للحكومة المركزية ورسم السياسات والخطط الخاصة في المحافظة ويشرف على كافة الدوائر الخدمية وبقية مؤسسات الدولة التي تقع ضمن الصلاحيات القانونية المتاحة له

2. تم استهداف عينة الموظفين الجدد المتعنين وفق القرارات الاخيرة للدولة بما فيها قرار 315 الذي كفل حقوق الموظف بعقد أسوةً بموظفي الملاك , فلهم الحق في الاجازة الدراسية والاجازة الاعتيادية وسلم الرواتب وبقية الامور الاخرى.
3. الباحث أحد أفراد مجتمع العينة ويعتقد ان هذا المجتمع أو هذه المؤسسة لم تحصل على الفرصة الكافية في الدراسات العلمية ويأمل ان تكون هناك فرصة في المستقبل للتغيير الحقيقي وتعزيز القيم والمعتقدات والاعراف واقامة الطقوس المناسبة التي تعمل على تأهيل الموظف الجديد بما ينسجم مع السلوكيات والانساق الثقافية غير المكتوبة بالذات داخل المنظمة , وكذلك السعي الى مكافحة القيم والاعراف والمعتقدات التي لا تنسجم ولا تواكب التحديات في الادارات الحديثة , وأن تكون برامج التدريب والتطوير ودعم زملاء العمل تصب في الفهم والتوقعات المستقبلية للموظفين الجدد بما يحقق رضاهم وولائهم للمنظمة .

تاسعا : البيانات الديموغرافية للدراسة

تتضمن البيانات الديموغرافية تفصيلا يخص الموظفين من حيث النوع الاجتماعي والعمر والخدمة والشهادة والمنصب وكما مبين في الجداول والاشكال ادناه :

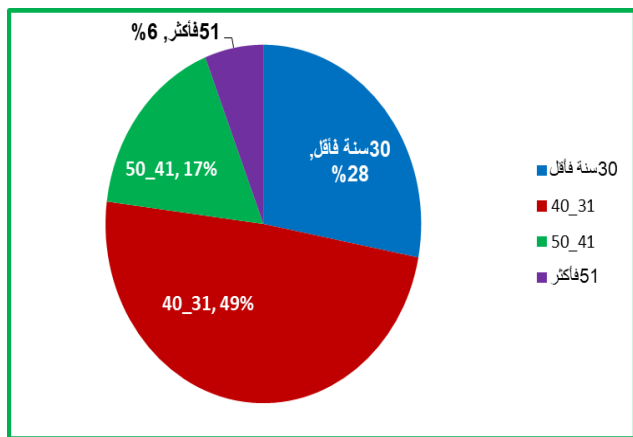
جدول رقم (3)

وصف عينة الدراسة

المعلومات الشخصية	التكرار	% النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	125
	انثى	84
	المجموع	209
الفئات العمرية	30 سنة فأقل لغاية 18 سنة	59
	40_31	103
	50_41	35
	فأكثر 51	12
	المجموع	209

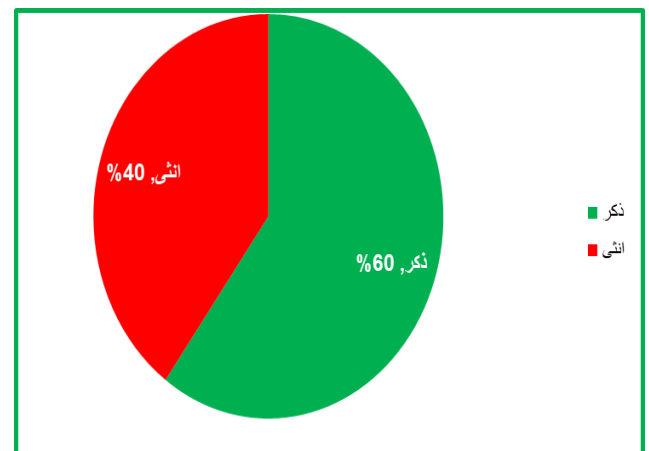
0.12	25	اعدادية	المؤهل العلمي
0.34	70	دبلوم	
0.45	94	بكالوريوس	
0.03	7	دبلوم عالي	
0.06	13	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
100	209	المجموع	
0.44	92	اقل من سنة	سنوات الخدمة الفعلية
0.8	17	5_1	
0.1	21	10_6	
0.25	53	15_11	
0.06	12	20_16	
0.07	14	فأكثر 21	
100	209	المجموع	

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان



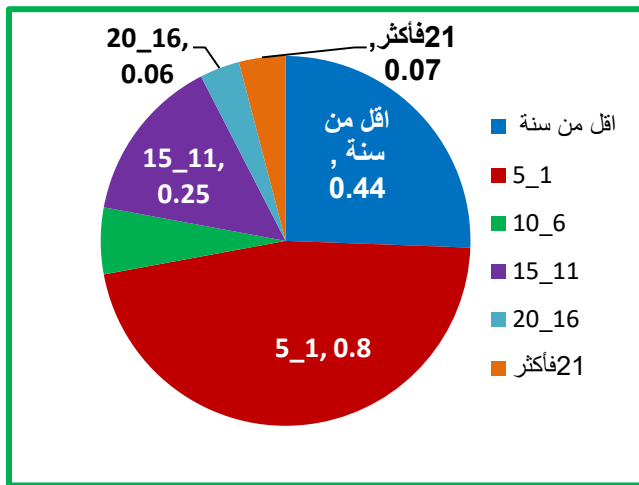
شكل رقم (4) الخدمة الفعلية

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

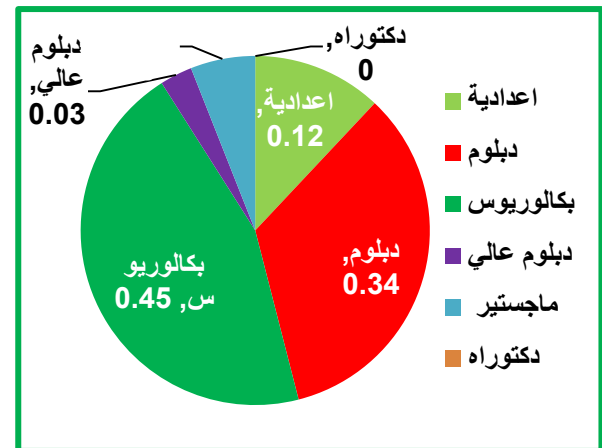


شكل رقم (3) النوع الاجتماعي

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة



شكل رقم (6) الخدمة الفعلية
المصدر / نتائج تحليل الاستبانة



شكل رقم (5) المؤهل العلمي
المصدر / نتائج تحليل الاستبانة

جدول رقم (4)

معدل استجابة الموظفين للاستبيان

عدد الاستمارات	الوصف
230	عدد الاستمارات الموزعة
219	عدد الاستمارات المستلمة
6	عدد الاستمارات غير المستلمة
5	عدد الاستمارات التي لم تملأ بالكامل
209	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي

المصدر/ اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

عاشرا : وسائل التحليل الاحصائي / أ. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
3. معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي : (1) الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً. (2) الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي. (3) معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة. (4) الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي :

1. معامل ارتباط : (Pearson) يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين ، ونمذجة المعادلة الهيكلية : (Structural Equation Modeling) تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات. وقد أعتمدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الجاهزة هي : برنامج (SPSS V. 23) 2. برنامج (Amos V. 23) 3. برنامج (Microsoft Excel 2010)

احد عشر : حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية : تتضمن الحدود الزمانية للدراسة الفترة بين اعداد الجانب النظري للدراسة،اضافة الى ما أجراه الباحث من مقابلات شخصية في اوقات مختلفة ومن ثم اعداد استمارة الاستبانة واعتماد مقاييس محددة بعد عرضها على الاساتذة المحكمين ومن ثم تعديل الاستمارة وازضافة مقترحات المحكمين وتشذيبهم لبعض عباراتها , ثم توزيع الاستبانة على الموظفين واعادة جمعها , وكان ذلك من تاريخ 2021/11/1 ولغاية 2022/8/15
2. الحدود المكانية : تم اختيار ديوان محافظة ميسان لتطبيق الجانب الميداني للدراسة لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة نفسها وانتماء الباحث للمنظمة نفسها وكونها تمثل ايضا الحكومة المحلية التنفيذية للمحافظة .

المبحث الثاني

بعض الدراسات سابقة

توطئة

تأتي أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة في البحوث العلمية كونها ترسم خطوط عامة وخرائط ذهنية في عقل الباحث عن متغيرات الدراسة التي يروم البحث فيها وتمنحه رؤية علمية موضوعية عن متغيرات الدراسة وتأثير ابعادها وعلاقتها بالمتغيرات الاخرى , وما هي النتائج التي توصل اليها الباحثون الاخرون الذين فتحوا أو واصلوا طريق البحث العملي وما لهذه الجهود الكبيرة للباحثين في اغناء دراستنا خاصة في الجانب النظري ومن هنا تأتي دراستنا كمساهمة في مواصلة البحث العلمي في تأثيرات الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية , وسيتم في ادناه استعراض بعض الدراسات العربية والاجنبية لكلا متغيري الدراسة وفق الجدول الاتي :

أولاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الاول (الثقافة التنظيمية)

أ : الدراسات العربية	
1. العنوان	(ابوعليا محمد حسن مسعود 2010)
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي
اهم اهداف الدراسة	التعريف بمفهوم الثقافة التنظيمية وتحديد أثرها على الاغتراب الوظيفي
عينة الدراسة	309 موظفا في البنك العربي وبنك الاسكان في المملكة الاردنية
منهج الدراسة	تطبيقي.
اهم الاستنتاجات والتوصيات	<p>1- وجود فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية بمختلف مستوياتها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي , العمر , الخبرة , المؤهل العلمي)</p> <p>2- ان أصحاب الشهادات العليا هم الاكثر فهماً وتطبيقاً للثقافة التنظيمية وكلما كان التحصيل العلمي افضل كلما كان فهم وتطبيق الثقافة أكثر</p> <p>3- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري بمختلف المواقع والتخصصات والاهتمام بالحافز الذي يساعد على دمج الموظفين وتخليصهم من أي معاناة محتملة للاغتراب</p> <p>4- ضرورة التركيز على أهم القيم التي تساعد على اندماج الافراد في المنظمة وتفاعلهم مع اهدافها وغاياتها</p>

أوجه التشابه	اقترب مفهوم الاغتراب الوظيفي من التنشئة الاجتماعية التنظيمية من ناحية تعلق الاغتراب بالموظف غير المندمج في المنظمة وتعلق التنشئة الاجتماعية بالموظف الجديد غير المندمج في المنظمة ايضا
أوجه الاختلاف	اختلاف المكان وحجم العينة والابعاد المستخدمة للثقافة التنظيمية
الإفادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري بالمعلومات عن متغير الثقافة التنظيمية وكذلك الاطلاع على الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة والاستفادة من المراجع والمصادر التي استخدمها الباحث
2. العنوان	جبر مدين عبدالوهاب (2012)
عنوان الدراسة	أثر ادارة الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك الضيف
اهم اهداف الدراسة	التعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك الضيف ولفت انظار الادارة للاهتمام بهذه المتغيرات وعلاقتها ببعض وتأثيرها
عينة الدراسة	187 فرداً من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في العاصمة بغداد
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية
أهم الاستنتاجات والتوصيات	1. المنظمة الفندقية يزداد احتياجها أكثر لفهم الثقافة التنظيمية وتأثيراتها لمواكبة التغير السريع الحاصل في القطاع السياحي عالمياً 2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وتغيير سلوك الضيف 3. حث الادارة العليا في المنظمة المبحوثة على ضرورة السعي لتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية القوية 4. العمل على مراجعة العناصر الثقافية في المنظمة ومعرفة ثقافة العاملين والسعي لتحديد أي فجوة بين ثقافة المنظمة بصورة عامة وثقافة الفرد والعمل على معالجتها وتعزيزها اذا كانت ايجابية وتصيب في صالح اهداف المنظمة
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة دراستنا من حيث استخدام متغيرين فقط وكذلك المتغير المستقل المؤثر هو الثقافة التنظيمية وايضا من ناحية بحثها لسلوك الضيف ومدى اقترابه من الموظف الجديد
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المكان وحجم العينة وكذلك اجراءها في قطاع خاص وهو الفنادق بخلاف دراستنا التي أجريت في قطاع حكومي
الإفادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري والاستفادة من المصادر والمراجع التي استخدمها الباحث

3-العنوان	(كاظم عمار جبار 2018)
عنوان الدراسة	أثر عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة
اهم اهداف الدراسة	التعرّف على درجة تأثير عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية
عينة الدراسة	62 شخصا من المنتسبين في احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
أهم الاستنتاجات والتوصيات	1. أظهرت نتائج الدراسة شعور الادارة العالي بالمسؤولية وتفانيها في غرس الثقافة التنظيمية بقيمها ومعتقداتها واعرافها في التأثير على العنصر البشري 2. أظهرت الدراسة اهتمام الادارة بمسألة التدريب وايلاءها بالغ الاهمية ورصد مبالغ وخطط سنوية لها . 3. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بما يحقّز العنصر البشري على تبنّي السلوك الذي ينسجم مع الثقافة السادة في المنظمة 4. أوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم للمورد البشري بما يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل .
أوجه التشابه	استخدام نفس ابعاد القياس المستخدم في دراستنا (القيم والاعراف والمعتقدات التنظيمية) باستثناء البعد الرابع (الطقوس)
أوجه الاختلاف	اختلاف المكان وحجم العينة المبحوثة والهدف من البحث اضافة الى المتغيّر التابع .
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري والاطلاع على تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث ان أحد ابعاد الاخيرة هو (التدريب) ولاحظنا تأثير عناصر الثقافة على التدريب الذي هو ايضا أحد ابعاد المتغير الثاني في دراستنا وهو التنشئة الاجتماعية التنظيمية التي تتكون من اربعة ابعاد حيث البعد الاول هو (التدريب)
ب : الدراسات الاجنبية	
1- الباحث وسنة البحث	(Nazarian et al 2013)
عنوان الدراسة	The Relationship between National Culture and Organisational Culture
اهم اهداف الدراسة	التعرّف على العلاقة والتأثير للثقافة التنظيمية داخل مجموعة شركات القطاع الخاص والتأكد من وجود أواصر وارتباط وتأثير لعناصر الثقافة التنظيمية مع الثقافة الام او الثقافة الوطنية
عينة الدراسة	221 شخصاً

وصفي تحليلي	منهج الدراسة
<p>1. توصلت الدراسة الى وجود علاقة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية تدعم الترابط والانسجام داخل مجموعة من شركات القطاع الخاص بسبب القيود الصارمة التي تلتزم بها هذه الشركات في سباق المنافسة الذي تخوضه باستمرار في الاسواق المفتوحة</p> <p>2. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعامل الثقافي لأنه يؤدي الى الارتباط والانسجام ويقوي الأواصر بين الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية خاصة في المنظمات كبيرة الحجم وواسعة النطاق</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>تشابه هذه الدراسة دراستنا من حيث اهتمامها بعناصر الثقافة التنظيمية للمتغير الاول والثاني بمعنى تأثير وارتباط قيم داخلية بقيم أعلى ومدى التأثير لهذه القيم والاعراف والمعتقدات والطقوس على مجمل العمل</p>	<p>أوجه التشابه</p>
<p>اختلاف المكان وحجم العينة والهدف من الدراسة واستخدام متغيرين متشابهين مع اختلاف أبعاد وتأثير كل واحد منهما</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>الاطلاع على تأثير الثقافة بشكل أكبر واغناء الجانب النظري والاستفادة من الرؤية الشاملة في البحث</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>
<p>(Adriana Tidor2013)</p>	<p>2- الباحث وسنة البحث</p>
<p>Diagnosing organizational culture for SME performance</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>1. هدفت الدراسة لمعرفة أهمية الثقافة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم</p> <p>2. هدفت الدراسة أيضا لمعرفة نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية لكل منظمة من المنظمات المبحوثة البالغة 15 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم</p> <p>3. هدفت الدراسة أيضا لمعرفة فيما اذا كانت الثقافة التنظيمية تشكل ميزة تنافسية لكل منظمة من المنظمات المشار اليها في النقطة رقم 2</p>	<p>اهم اهداف الدراسة</p>
<p>225 استمارة استبيان ل15 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في الولايات المتحدة في مقاطعة كلوج</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>منهج تطبيقي ميداني</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>1. عدم وجود مرونة في تقبل التغيير التنظيمي</p> <p>2. وجود نقاط ضعف في الثقافة التنظيمية لدى معظم الشركات المبحوثة على مستوى المدراء</p> <p>3. ضرورة السعي للاستفادة أكثر من نقاط القوة في الثقافة التنظيمية وجعلها ميزة تنافسية للشركة</p> <p>4. ضرورة توفير التطوير المهني ، وتوفير الأمان في مكان العمل</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>تشابه هذه الدراسة دراستنا من حيث بحثها لتأثير الثقافة التنظيمية وتقارب في حجم العينة المستخدمة</p>	<p>أوجه التشابه</p>

تختلف هذه الدراسة من حيث المكان وتوزيعها الاستبيان على المدراء فقط وشملت 15 شركة بخلاف دراستنا التي شملت جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم وأقتصرت على منظمة واحدة وهي ديوان المحافظة , كما أن دراستنا في القطاع العام والدراسة أعلاه في القطاع الخاص	أوجه الاختلاف
اغناء الجانب النظري والاطلاع على تأثير الثقافة على مستوى مقاومة التغيير في المنظمات المبحوثة والاستفادة ايضاً من مصادر البحث	الإفادة من الدراسة
(Ida Bagus 2018)	3- الباحث وسنة البحث
(تأثير الثقافة التنظيمية ، رضا الموظفين ، الشخصية والالتزام التنظيمي تجاه أداء الموظفين)	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة وقياس تأثير الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين	اهم اهداف الدراسة
135 موظفًا من BPR (Bank Perkreditan Rakyat) في بالي.	عينة الدراسة
منهج وصفي تحليلي	منهج الدراسة
1. تأثير متغير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي معنوياً 2. تأثير متغير الثقافة التنظيمية على متغير أداء الموظف معنوياً 3. إحدى النتائج المحددة للثقافة التنظيمية القوية هي انخفاض معدل دوران الموظفين 4. زيادة الالتزام بالثقافة التنظيمية وتوسيع تأثيرها على مختلف تشكيلات المنظمة المبحوثة 5. التأكيد على مواصلة العمل لأهم عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وهي العمل الجماعي والتدريب والتطوير والتواصل ومكافأة الاعتراف	أهم الاستنتاجات والتوصيات
تشابه هذه الدراسة دراستنا من حيث بحث تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	أوجه التشابه
تختلف عن دراستنا من حيث كونها بحثت تأثير أكثر من متغيرين وايضاً اختلاف حجم العينة والمنظمة المبحوثة	أوجه الاختلاف
اغناء الجانب النظري والاستفادة من المراجع والمصادر التي استخدمها الباحث والاطلاع على أهم النتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحث وقد أثبت الباحث ان الأهداف المتناغمة التي يتم تحقيقها بين الموظفين والمنظمات من خلال الثقافة التنظيمية ستبني التزامًا تنظيمياً ذاتياً للموظف .	الإفادة من الدراسة

ثانياً : الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (التنشئة الاجتماعية للموظفين)

أ: الدراسات العربية	
1. العنوان	(شعيب احمد عزيز 2017)
عنوان الدراسة	تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المُبدع من خلال رفاهية العاملين
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع وتحديد مدى قدرة المنظمة على ادراك التنشئة الاجتماعية التنظيمية
عينة الدراسة	340
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
أهم الاستنتاجات والتوصيات	1. تؤدي التنشئة الاجتماعية التنظيمية الصحيحة الى اكساب العاملين السلوكيات المرغوبة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتقلل من حالات الخوف والقلق والاكتئاب من العمل 2. ضرورة الاستمرار في الاهتمام بموضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية في مديرية تربية بابل كونها تعزز السلوك المبدع كما انها تعزز ايضا رفاهية العاملين .
أوجه التشابه	دراسة التنشئة الاجتماعية التنظيمية من خلال استخدام نفس المقياس الذي استخدمناه في دراستنا والذي يتمثل بالابعاد الاربعة التي حددها تورمينا وهي كل من التدريب والفهم ودعم زملاء العمل والتوقعات المستقبلية
أوجه الاختلاف	اختلاف المكان وحجم العينة ووجود ثلاث متغيرات في البحث بخلاف دراستنا المتضمنة متغيرين , كما ان دراستنا تناولت التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير تابع بعكس هذه الدراسة التي تناولت متغير التنشئة الاجتماعية كمتغير مستقل ومؤثر وليس متأثر .
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري والافادة من الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث والافادة ايضا من تأثير ابعاد التنشئة التي هي ذاتها المُستخدمة في دراستنا
2. العنوان	(محمد ادريس محارب 2020)
عنوان البحث	دور الادارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره
أهم أهداف الدراسة	التوصل الى اسلوب في الادارة ينمي التنشئة الاجتماعية التنظيمية بصورة صحيحة تساعد على اكساب المعلمين والمعلمات الجدد سلوكيات تحقق اهداف المدرسة والاهداف التربوية بصورة عامة .

169	عينة الدراسة
منهج وصفي تحليلي	نوع الدراسة
<p>1. توصل الباحث الى السبل التي من خلالها طوّرت الادارة اسلوبها في التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المنظمة المبحوثة</p> <p>2. أوصت الدراسة بضرورة اجراء زيارات تبادلية للمعلمين الجدد في مختلف المدارس</p> <p>3. عقد ورش دورية لتبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والمعلمين الجدد</p> <p>4. تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد وضرورة العمل على برنامج شامل للتدريب لدمج المعلمين في المنظمة المبحوثة</p>	أهم الاستنتاجات والتوصيات
تشابه هذه الدراسة دراستنا من حيث استخدام ذات المقياس فيما يخص التنشئة الاجتماعية التنظيمية وأيضا بحثها موضوع المعلمين الجدد الذين هم موظفين جدد	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المكان وحجم العينة والهدف من الدراسة حيث ان هدف هذه الدراسة يتعلّق بمعرفة دور الادارة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية بعكس دراستنا التي تهدف الى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية	أوجه الاختلاف
اغناء الجانب النظري والافادة من كثرة الاسئلة المطروحة ضمن ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية والاطلاع على اهم الدراسات في هذا الشأن التي أدرجها البحث .	الافادة من الدراسة
(الطائي 2021)	3. العنوان
تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية (الكفاءة الذاتية متغيراً تفاعلياً)	عنوان الدراسة
معرفة مدى اهتمام وتبني الشركة المبحوثة بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية وطرق توظيفها في المنظمة المبحوثة	أهم أهداف الدراسة
374	عينة الدراسة
استطلاعي تحليلي	منهج الدراسة
<p>1. تبين للباحث ان المنظمة المبحوثة استخدمت التنشئة الجماعية بدلا من التنشئة الفردية من خلال برامج تدريب موحدة للمجموعة</p> <p>2. الشركة المبحوثة اعتمدت التنشئة الرسمية وقبلت بالعاملين بغض النظر عن التوجهات ومنظومة القيم التي تحرك سلوكياتهم والتي يؤمنون بها</p>	أهم الاستنتاجات والتوصيات

<p>3. لدى العاملين توقع واضح بتحديد مساهم المستقبل ولديهم رضا وظيفي عالي يحقق الولاء للمنظمة المبحوثة</p> <p>4. ضرورة العمل على تشجيع الجميع لتحمل المسؤوليات فيما يتعلق بالوافدين الجدد وتنشئتهم وفق قيم المنظمة</p> <p>5. العمل على توسيع برامج التنشئة الاجتماعية في جميع تشكيلات المنظمة المبحوثة لشرح القواعد الاساسية في المنظمة ومحاولة الكشف والاشارة للقواعد غير المرئية في المنظمة</p>	
<p>تشابه هذه الدراسة دراساتنا من حيث بحث متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية وما يتعلّق بالقدامين الجدد واستخدام البرامج اللازمة لتنشئتهم تنظيميا داخل المنظمة وايضا استخدام مقياس تورمينا للتنشئة الاجتماعية التنظيمية المتكوّن من اربعة ابعاد (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , الافاق المستقبلية)</p>	<p>أوجه التشابه</p>
<p>تختلف هذه الدراسة عن دراساتنا في حجم العينة والمكان وأيضا استخدام متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير مستقل ومؤثر ووجود متغير تفاعلي في الدراسة وهو الكفاءة الذاتية بعكس دراستنا التي اعتمدت متغير التنشئة كمتغير تابع متأثراً بمتغير الثقافة التنظيمية</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>اغناء الجانب النظري والاستفادة من الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث والاطلاع على التحليل والنتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحث وطريقة معالجته وترتيبه لأهم الابعاد في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية وتمت الاشارة ايضا الى في أهمية التنشئة الى وجود علاقة تبادلية وشفافة بين الثقافة والتنشئة وهذا ما يقترب من بحثنا الذي بحث جانب تأثير الثقافة التنظيمية في التنشئة .</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>
	<p><u>الدراسات الاجنبية</u></p>
<p>(salavati et.al;2011)</p>	<p>1. العنوان</p>
<p>تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>معرفة العلاقة والتأثير بين مستويات التنشئة الاجتماعية التنظيمية والمواطنة التنظيمية</p>	<p>أهم أهداف الدراسة</p>
<p>(142) موظفا ممن عملوا في معاهد التعليم في مدينة سنجند</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>منهج وصفي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>

<p>2. يكون متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية فعلاً من خلال تأثيره بخمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية بما فيها (الضمير والايثار والمجاملة والفضيلة المدنية والروح الرياضية)</p>	
<p>تشابه هذه الدراسة دراستنا من حيث بحثها متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومعرفة تأثير القادمين الجدد بالقيم السائدة في المنظمة ودراسة سلوكياتهم والتعرف عليها وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لدمج الوافدين الجدد في المنظمة</p>	<p>أوجه التشابه</p>
<p>تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المكان وحجم العينة ومقياس التنشئة الاجتماعية التنظيمية حيث تم استخدام مقياس (Ralph Katz, 1988) في هذه الدراسة بخلاف دراستنا التي استخدمنا فيها مقياس Taormina (2008) وايضا تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كون دراستنا جاء فيها متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية متغير تابع ومتأثر بعكس هذه الدراسة التي كان متغير التنشئة فيها مستقل ومؤثر .</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>اغناء الجانب النظري والاطلاع على نتائج مقياس مختلف للتنشئة الاجتماعية التنظيمية مع تقارب الاهداف المنشودة للدراستين في تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>
<p>Ge et al ., 2010</p>	<p>2. الباحث وسنة البحث</p>
<p>التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى معرفة تأثير التنشئة الاجتماعية في التواصل الفعال بين الموظفين الجدد وتقديم التحليل النظري الدراسة التجريبية للعلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتماثل التنظيمي</p>	<p>أهم أهداف الدراسة</p>
<p>(500) استمارة استبيان تم توزيعها على سبع شركات صينية فائقة التكنولوجيا</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تحليلي وصفي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>1. هناك ارتباط ايجابي بين ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية (التاريخ التنظيمي , القيم , اللغة , الاهداف) وبين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . 2. هناك دور ايجابي للهوية التنظيمية في العلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتماثل التنظيمي 3. ضرورة الاهتمام ببرامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية لتشمل أكبر فئة داخل الشركات وتعزيز التواصل الفعال بين العاملين الجدد</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>

والعاملين القدامى .	
استخدام برنامج spss في الجانب العملي التحليلي للدراسة	أوجه التشابه
اعتماد متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير مستقل بخلاف دراستنا التي اعتمدنا فيها متغير التنشئة كمتغير تابع ومتأثر كما ان الدراسة أعلاه استخدمت ثلاثة متغيرات بعكس دراستنا التي استخدمنا فيها متغيرين فقط , وايضا تم تطبيق الدراسة في شركات الاعمال في حين تم تطبيق دراستنا في القطاع الحكومي العام	أوجه الاختلاف
اغناء الجانب النظري والاستفادة من المصادر التي استعان بها الباحث	الافادة من الدراسة
Thomas& Anderson,2002	3. الباحث وسنة البحث
The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition, and attitudes	عنوان الدراسة
التحقق من تكتيكات التنشئة الاجتماعية والنتائج والمعلومات والمواقف المرتبطة بنجاح التنشئة التنظيمية	أهم أهداف الدراسة
752 من المجندين في الجيش البريطاني	عينة الدراسة
تحليلي	منهج الدراسة
1. وجود ارتباط معتدل بين تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي 2. وجود ارتباط ايجابي بين تكتيكات التنشئة واكتساب العامل الجديد للمعلومات 3. تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة 4. التأكيد على التدريب كأحد أهم التكتيكات في تعلم وتدريب العامل الجديد	أهم الاستنتاجات والتوصيات
استخدام الاستبانة في الحصول على المعلومات ومعرفة التأثير البالغ والمهم للتنشئة الاجتماعية التنظيمية وهذا ما أكدت عليه دراستنا	أوجه التشابه
اعتمدت هذه الدراسة متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير مستقل ومؤثر بخلاف دراستنا التي اعتمدته كمتغير تابع ومتأثر , اضافة الى اختلاف المكان وحجم العينة	أوجه الاختلاف
اغناء الجانب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصل اليها وايضا الاطلاع على المصادر والمراجع والاستفادة منها في اغناء دراستنا	الافادة من الدراسة

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

مناقشة الجهود المعرفية السابقة خطوة مهمة في التعرف على الجهود المتراكمة للمسيرة العلمية والمعرفية والتي اصبحت عملاقة وكبيرة ونحن اليوم نأمل في الافادة منها حيث منحنا التكنولوجيا الحديثة سرعة الوصول الى مختلف الابحاث العلمية في أي مجال معرفي , وقد تعلق الامر معرفيا بدراستنا فقد تم الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية وتأثيراته بمختلف الابعاد وأيضا متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية , وقد اطلعنا على عدد من الدراسات التي بحثت تارة كمتغير مستقل واخرى متغير تابع , سواء كانت هذه الدراسات بحثت متغيرين فقط أم ثلاثة متغيرات أو أكثر بوجود متغير وسيط أو تفاعلي , وبحسب اطلاع الباحث يمكن ايضاح جملة من النقاط بشأن الدراسات السابقة :

1. اغلب الدراسات السابقة لمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية استخدمت مقياس تورمينا الذي استخدمناه في دراستنا ، تم استخدام هذا المتغير في دراسة شعيب احمد عزيز 2017 ، تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع من خلال رفاهية العاملين .
2. لم نلاحظ أي دراسات أو بحوث منشورة في المجلات والمكتبات العراقية فيما يخص متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية باستثناء دراستين فقط احدهما في جامعة كربلاء والاخرى من جامعة الكوفة
3. رغم ان متغير الثقافة التنظيمية ليس بجديد وهو ضمن المتغيرات التي يمكن وصفها بانها متغيرات تقليدية لكن الثقافة بشكل عام تتجدد باستمرار وتأثيرها مستمر وفاعل لذلك يرى الباحث ان الافاضة في الدراسات والبحوث بشأن متغير الثقافة التنظيمية وتأثيراته سواء كانت العربية او الاجنبية التي لاحظناها جيدة ومهمة وينبغي ان تستمر لان الثقافة باستمرار تتغير ويتغير معها التأثير والسلوك .
4. معظم الدراسات السابقة اكتفت بتعريف المفاهيم بشكل مباشر دون الحديث عن نشأة هذه المفاهيم خارج فضاء المنظمات ومن ثم استخدامها في المنظمات , فعلم الادارة كما نعلم يدرس حياة الناس داخل المنظمات , وهي لا تختلف كثيرا عن حياتهم خارج المنظمات , لذا كان من الضروري اغناء الجانب النظري في الدراسات والاستفاضة في الحديث عن أصل

مفهوم الثقافة بشكل ورأي الفلاسفة فيه وكذلك فيما يتعلّق بالتنشئة الاجتماعية التي هي في الاصل بحثت تنشئة الاطفال اجتماعيا .

رابعاً : مجالات الإفادة من الدراسات السابق :

القراءة لأي جهد معرفي بصورة عامة تمنح الانسان رؤية جديدة وكل دراسة هي تجربة والتجربة علم مستفاد كما يقول الامام علي "ع" , فالجهود والاسهامات المعرفية الفاعلة في مسيرة المعرفة التي أطلع عليها الباحث لها أهمية بالغة في عدد من الامور يمكن توضيحها في ادناه :

1. فهم أوسع للباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة بشأن متغيري الثقافة والتنشئة ومعرفة تأثيرهما أو تأثرهما التي توصل اليها الباحثين في مسيرة علمية متراكمة وطويلة .
2. الاطلاع على مختلف طرق ومنهجيات البحث العملي والتعرّف على ايجابيات وسلبيات كل منها واسباب اختيار الباحثين لمنهج دون الاخر حسب بيئة التطبيق وطرق جمع المعلومات.
3. استفاد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وبعض الاشارات التي منحتة فكرة الربط بين المتغيرين في هذه الدراسة وهذا ما وضحناه في الفصل الثالث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية
4. تم الاطلاع على اغلب اسئلة الابعاد المستخدمة في قياس الثقافة التنظيمية وحصلت استفادة من بعضها وطرح اسئلة مشابهة او قريبة , اما فيما يخص ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية فتم استخدام نفس الاسئلة التي طرحها تورمينا , وتم تغيير الكثير من الاسئلة وتعديلها من قبل الاساتذة المحكمين .
5. اغناء الجانب النظري لكلا المتغيرين والاستفادة من المصادر والمراجع التي ذكرها الباحثون في اغناء دراستنا من الجانب النظري وبناء فهم متقدم لتأثير الثقافة وتأثر التنشئة .

خامساً: مميزات الدراسة الحالية

بحسب اطلاع الباحث فإنه لا توجد دراسات عراقية وعربية منشورة بخصوص متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية باستثناء دراستين فقط احدهما في جامعة الكوفة والاخرى في جامعة كربلاء تتحدث عن متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير مستقل , كما ان غالب الرسائل العلمية التي بحثت في متغير الثقافة التنظيمية لم تولي كثيراً أهمية لبعض أبعاده وتأثيراتها خاصة الطقوس ولا

توجد أي دراسة ربطت بين تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية للموظفين خصوصاً وأنه في كل مؤسسة هناك موظفين جُدد باستمرار يتأثرون ويؤثرون بالثقافة التنظيمية للمنظمة , لذلك أهم ما ميّز دراستنا عن الدراسات السابقة هو :

1. لأول مرة يتم ربط تأثير متغير الثقافة التنظيمية بمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومعرفة تأثيره
2. لأول مرة يتم في الدراسات العراقية المنشورة على حد اطلاق الباحث دراسة متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير تابع ومتأثر
3. ساهم بحثنا أيضا بمواصلة السير ضمن المسيرة العلمية للباحثين السابقين الذين كانت بحوثهم ملهمة لنا في هذا المجال وستكون هذه الدراسة ان شاء الله متوفر في المكاتب العراقية العلمية ليوصل من بعدنا الباحثين دراسة هذه المتغيرات بظروف مختلفة ومعطيات مختلفة ونتائج مختلفة .
4. تم اعتماد الاستبانة وبعض المقابلات وكذلك استخدام البرامج العلمية في التحليل وتم اغناء الجانب النظري للمتغيرين خصوصاً متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية
5. لم تكتفي الدراسة فقط بأخذ آراء الموظفين الجدد كما هي غالبية الدراسات السابقة لذلك اخذنا عينة من الموظفين ممن خدماتها طويله في المنظمة , لان قناعة الباحث أن هؤلاء جميعهم مرّوا بالتنشئة داخل المنظمات وبالتالي فإن آراءهم وقناعاتهم مهمّة للباحث وهذا ما أثبتته التحليل .



الفصل الثاني

التأثير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول: الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: التنشئة الاجتماعية

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات



المبحث الاول : الثقافة التنظيمية

أولاً : المفهوم اللغوي للثقافة

يرى ابن دريد : ثقفت الشيء حذقته وثقفته اذا ظفرت به قال الله تعالى (فاما تَتَفَقَّهُهُمْ فِي الْحَرْبِ) (سورة الانفال , الآية 57) وفي لسان العرب لابن منظور ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة ، بمعنى حذقة ، ورجل ثقف : حاذق فهم , ويرى ابن السكيت ان رجل ثقف بمعنى لقف اذا كان ضابطا لما يحويه قائما به ، ويقال : ثقف الشيء وهو سرعة التعلّم ، وثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقا خفيفا (ابن منظور , 2016: 4326) ويمكن القول ان اول من استعمل مصطلح الثقافة هم الانثربولوجيين , ورغم كثرة استخدامه ، فلا يوجد حتى الان اتفاق على تعريفه , حيث بلغت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم 176 تعريفا بسبب اختلاف وجهات النظر وتعدددها , للعالم Démorgon رأي بالثقافة اذ يرى ان مصطلح Culture مشتق بالاصل من كلمة Cultura اللاتينية الاصل والتي تعني حراثة الارض ، وبعضهم رأى ان هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني Colère والذي يحدد معناه حراثة الارض ، ثم تطور المصطلح ليشمل فيما بعد تطور الانسان وذكاءه الاجتماعي او تطور الجماعات الانسانية ، فيما كان حديث غوستاف لوبون العالم الشهير ، عن مصطلح الثقافة مرادفا للحضارة ، وحتى العالم الشهير تايلور رأى الثقافة مرادف لمصطلح الحضارة (53: 2003 , ENSAM)

عُرِّفَت الثقافة ايضا باعتبارها طريقة كاملة للحياة لدى مجتمع معين ، حيث يتم تعلمها وتقاسمها بين افراد المجتمع ، غير ان مفهوم الثقافة هو من المفاهيم المعقّدة فمثلا (ريموند وليم) احد اهم المنظرين في الثقافة في كتابه (keyword) يرى ان الثقافة تعد واحدة من اكثر المفردات تعقيدا في اللغة الانكليزية فكلمة ثقافة استعملت بطرق مختلفة سواء من جانب علماء الاجتماع او في الاحاديث اليومية . وفي جميع الطرق التي استعملت فيها الثقافة تلميحا او تصريحاً جرى التعامل معها كشيء مغاير للطبيعة ، فالاشياء التي يصنعها الانسان ويمارسها هي معطيات ثقافية بينما الاشياء التي توجد او تحدث دون تدخل الانسان تعتبر جزء من عالم الطبيعة ، فالثقافة بهذا المعنى هي دائما رمزية تكتسب بالتعلم وتُشكّل مظاهر المجتمع الانساني . وبحسب (Jaeger , 2004 :19) لا يزال يتم تصنيف المفهوم العام للثقافة على أنه غامض ومثير للجدل - التعريف المقبول بشكل عام بعيد جدا ، فالتحقيق الشامل في المفاهيم المختلفة للثقافة يؤكد على ان الثقافة من صنع الإنسان ، وانها تشير الى

عدة قضايا : تؤثر على الصفات الجماعية للمعنى أو صنع المعنى أو التفسير , تشمل الذاكرة الجماعية والممارسات الاجتماعية , تهتم بالأوامر والهياكل الرمزية التي تؤثر على سلوك المجموعة . ان تعدد التعاريف لمفهوم الثقافة رافقه تعدد الآراء حول أي من مظاهر الحياة الانسانية ومعطياتها يعتبر جزءا من الثقافة , ومن هذه الزاوية حاول (spencer , 1971 : 8) ان يميز اربع معاني رئيسية لمصطلح الثقافة :

اولا : الثقافة ينظر اليها احيانا كحالة للفكر *astate of mind* , فشخص ما يصبح مثقفا حينما يتجه صعودا نحو فكرة الكمال او الهدف او الانعتاق او انجاز طموح انساني , ومن هذه الزاوية تعتبر الثقافة كنوعية تكتسب من جانب الافراد القادرين على التعلم وتحقيق الصفات المرغوبة لدى الكائن البشري المثقف .

ثانيا : واذا كان التعريف الاول هو نخبوي كونه يعتبر بعض المظاهر لما هو انساني ارقى من المظاهر الاخرى , فان التعريف الثاني هو نخبوي ايضا ولكن بدلا من ان ينظر الى بعض الافراد ارقى من الافراد الاخرين فهو يعتبر مجتمعات معينة اكثر رقيا من مجتمعات اخرى , فالثقافة هنا شديدة الارتباط بفكرة الحضارة , حيث تكون بعض المجتمعات اكثر ثقافة وحضارة من المجتمعات الاخرى وهذه النظرة للثقافة تنقل بأفكار التطور , مثل افكار هيربرت سبنسر , الذي نظر الى المجتمعات الغربية باعتبارها اكثر تطورا قياسا بغيرها من المجتمعات .

ثالثا : اما التعريف الثالث يرى الثقافة كإطار جماعي للفنون والأعمال الذهنية لدى اي مجتمع منفرد . وهذا التعريف يستعمل بشكل واسع باعتباره له احساس مشترك لدى الافراد , ووفق هذا التعريف يمكن العثور على الثقافة في المسارح وفي قاعات الاحتفالات وصلالات اللوحات الفنية الجميلة والمكتبات العامة بدلا من الامتداد الى كل مظاهر الحياة الاجتماعية للإنسان . وبهذا المعنى يطلق على الثقافة احيانا بالثقافة العليا *high culture* .

رابعا : والتعريف الاخير يرى الثقافة اسلوب كامل في حياة الناس . وهذا التعريف جرى اعتماده من قبل رالف لنتون حيث يؤكد " ان ثقافة المجتمع هي طريقة حياة افراده , وهي مجموعة الافكار والعادات التي تعلموها وأسهموا فيها ثم نقلوها من جيل الى اخر "

ثانياً : مفهوم الثقافة التنظيمية :

عند الحديث عن الثقافة التنظيمية مع الزملاء وأعضاء المنظمات ، غالباً ما أجد أننا نتفق على "وجودها" وأنها مهمة في آثارها ، ولكن عندما نحاول تعريفها ، لدينا أفكار مختلفة تماماً عما "هي تكون (Schein 2004 :12) وعندما نتحدث عن الثقافة عادة ما نفكر في الأشخاص الذين يشاركون شيئاً ما ، سواء كانت هذه المشاركة تشير إلى تقاليد الفعل والتفكير بطرق معينة أم أنظمة المعاني أم الافتراضات الأساسية التي تحكم الناس في اتجاهات معينة ، في مجموعة متنوعة من الدراسات الثقافية التي أجريت في الثلاثين سنة الماضية في البحث التنظيمي ، مجموعة واسعة من تعريفات الثقافة التنظيمية ، وقد تم إنتاج معظم هذه التعريفات وترتبط ببعض أشكال المعنى والتفسيرات والقيم والمعايير المشتركة، ومن الشائع التحدث عن الخصائص السبع التالية عند الإشارة إلى مفهوم الثقافة بحسب (Hofstede. 1990 :35)

1. الثقافة شاملة وتشير إلى الظواهر التي لا يمكن اختزالها في الأفراد ؛ تتضمن الثقافة مجموعة أكبر من الأفراد.
2. الثقافة مرتبطة تاريخياً. إنها ظاهرة طارئة تنتقل من خلال التقاليد والعادات.
3. الثقافة خاملة ويصعب تغييرها ؛ يميل الناس إلى التمسك بأفكارهم وقيمهم وتقاليدهم.
4. الثقافة ظاهرة اجتماعية ؛ الثقافة هي منتج بشري ويتشاركها أشخاص ينتمون إلى مجموعات مختلفة. تخلق المجموعات المختلفة ثقافات مختلفة ، لذلك ليست الطبيعة البشرية هي التي تملئ الثقافة.
5. الثقافة ناعمة وغامضة ويصعب الإمساك بها ؛ إنه نوعي حقاً ولا يسهل قياسه وتصنيفه.
6. تُستخدم مصطلحات مثل "الأسطورة" و "الطقوس" و "الرموز" والمصطلحات الأنثروبولوجية المماثلة بشكل شائع لوصف الثقافة.
7. تشير الثقافة بشكل شائع إلى طرق التفكير والقيم والأفكار الخاصة بالأشياء بدلاً من الجزء الملموس والموضوعي والأكثر وضوحاً من المنظمة.

ووضع (Alvesson 2002:17) ثمانية استعارات للثقافة يتم استكشافها في المنظمات واستشعار مدى اهمية وجود ثقافة تنظيمية راسخة في المؤسسة ايجابية او سلبية :

1. منظم التبادل ، يعمل كآلية رقابة يتم في ضوءها تنظيم العقد غير الرسمي والمكافآت طويلة الأجل ، بمساعدة نظام القيمة والمرجعية المشتركة وذاكرة الشركة
2. البوصلة ، حيث تعطي الثقافة إحساساً بالاتجاه والمبادئ التوجيهية للأولويات.
3. المواد اللاصقة الاجتماعية ، حيث تكون الأفكار والرموز والقيم المشتركة مصادر للتماهي مع المجموعة أو المنظمة وتتصدى للتجزئة.
4. البقرة المقدسة ، حيث تشير الافتراضات والقيم الأساسية إلى نواة المنظمة التي يلتزم الناس بها بقوة
5. منظم التأثير، حيث توفر الثقافة إرشادات ونصوصاً للعواطف وكيف ينبغي التعبير عنها.
6. الفوضى والغموض والتشردم كجوانب أساسية للثقافة التنظيمية.
7. الأعمى ، الجوانب غير الواعية للثقافة ، الثقافة كأفكار مفروغ منها تؤدي إلى نقاط عمياء .
8. إغلاق العالم ، والأفكار والمعاني الثقافية التي تخلق عالماً ثابتاً يتكيف فيه الناس ، وغير قادرين على استكشاف البنى الاجتماعية القائمة وتجاوزها بشكل حاسم.

كان العالم الشهير فردريك تايلور اول من وضع تعريفا كلاسيكيا للثقافة التنظيمية عام 1871 , حيث عرّفها بانها : الكُل المعقّد الذي يشمل العقيدة والمعرفة والفن والقانون والاخلاق والعادة وأي قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع (عساف ,2012: 126) ووصفها *cancialosi* بانها تنبؤات المنظمات وفلسفتها وخبرتها والقيم التي تحدد سلوك الاعضاء وتم التعرف عنها في صورة ذاتية للأعضاء والاعمال ضمن نطاق المؤسسات والتفاعلات مع العالم الخارجي وتعتمد الثقافة على القوانين المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها مع الزمن (*cancialosi,c,2017: 5*) وفي ادناه يستعرض الباحث أهم التعاريف التي درست مفهوم الثقافة التنظيمية وكالاتي :

جدول رقم (5) أهم تعاريف الثقافة التنظيمية

ت	الاسم	التعريف
1	(Smircich , 1983 : 56)	مجموعة المعاني التي تتطور لمجموعة ما والذي يتم التعبير عنه في أنماط المعتقد (الأيديولوجية) ، والنشاط (الأعراف والطقوس) ، واللغة والأشكال الرمزية الأخرى التي من خلالها يخلق أعضاء المنظمة الحفاظ على رؤيتهم للعالم وصورتهم عن أنفسهم فيه. وهي تطوير وجهة نظر عالمية يفهمها المشترك لهوية المجموعة والغرض منها واتجاهها هي نتاج التاريخ الفريد والتفاعلات الشخصية والظروف البيئية للمجموعة.

هي مجموعة التفاهات المهمة (غالبًا ما تكون غير مذكورة) التي يشترك فيها أفراد المجتمع.	(Sathe , 1985 : 6)	2
تصميم غير رسمي للقيم ، والمعايير التي تتحكم في الطريقة التي يتفاعل بها الأشخاص والمجموعات داخل المنظمة من خلال بعضهم البعض ومع الأطراف خارج المنظمة. "	(while George ,2002)	3
مجموعة من "الفلسفات والأيدولوجيات والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمواقف والمعايير والقيم المشتركة".	(Schein,2004:1)	4
الثقافة هي مجموعة متنوعة من التفاعلات للخصائص المعنوية التي تؤثر على مجموعات من الناس في بيئتهم .	(Robbins & Judge 2008)	5
نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة لأنها حلت مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة ، وبالتالي ، يجب تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير فيما يتعلق بحل المشاكل	(Schein 2011.: 24)	6
مصطلح صعب يميز جودة المناخ الاجتماعي داخل المنظمة التي تحدد ظروف العمل لجميع الموظفين. من الواضح أنه يمثل ظاهرة تتعلق بالعواطف بدلاً من العقول العقلانية للمراقب	(Mohelska and Pitra ,2012:82)	7
الثقافة هي أداة تنظيمية يمكن أن تعزز مهمة العمل ، وتصف القيم التي يريد مؤسسو المنظمات غرسها والتأثير عليها في صنع القرار واستراتيجية الأعمال	(Taneja , 2015 :36)	8
إنها مجموعة من السلوكيات والأفعال الملموسة التي تسمح للناس بالتواصل أو التعلم أو تلبية احتياجاتهم العاطفية. باختصار ، الثقافة هي هوية المجتمع	(Burke , 2017,13)	9
الثقافة ظاهرة تاريخية , توارثتها الأجيال ، لكنها غير مستقرة. بمعنى آخر ، تتغير الثقافة وتتطور بمرور الوقت. ويكون التغيير الاسرع في العناصر المادية قياسا بالعناصر الروحية .	(Inglehart, R. 2018:44)	10
إنها مجموع كل القيم المادية والروحية التي تم إنشاؤها في عملية التنمية التاريخية والاجتماعية والوسائل المستخدمة في إنشائها ونقلها إلى الأجيال القادمة	معجم مؤسسة اللغة التركية 2019	11
هي مجموعة من القواعد والمعتقدات والممارسات التي تميز المنظمة عن الأخرى. إن هذه الممارسات المحددة هي التي تساعد الموظف الفرد على النمو والتطور والازدهار أو تؤدي إلى الإرهاق والتعب.	(Suryasa, &Wong 2021:1679)	12

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

وبناءً على ما تقدّم من التعاريف المتعدّدة في مرحلة وسنين مختلفة ويرى الباحث ان الثقافة التنظيمية : هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والانساق الثقافية التي تتشكّل في ذهن الفرد داخل محيط معين في فترة زمنية معينة والتي تستمر معه لفترة غير محدودة وتساهم في تشكيل سلوكياته ودوافعه في العمل داخل المنظمات وفي مجمل حياته العامة , ويكون التأثير الاكبر لجانب القيم غير المرئية من الثقافة التنظيمية , وتكون هذه الثقافات بما تحمله من قيم ومعتقدات واعراف وطقوس تؤدي الى تماسك اعضاء الجماعة أو الفريق داخل المنظمة .

ثالثا : نشأة الثقافة التنظيمية The emergence of organizational culture

في خضم التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت في النصف الثاني من القرن الماضي نشأ مفهوم الثقافة التنظيمية , وقد دخلت الثقافة التنظيمية المجال الاكاديمي عن طريق مقالة Pettigrew عام 1974 عن نظرية التهديد الجماعي في مقابل الاهتمام الفردي , والتي ذكر فيها ان الشعور الجماعي , لا الذاتي بالكرهية والاستياء , بصرف النظر عن السبب المحدد لذلك فالتعصّب مثلا يتمثل بشكل رئيس في مجموعة من الاتجاهات الجماعية الخاصة بالكيفية التي تحكم اسلوب التفاعل بين الجماعات في المجتمع وليس الكيفية التي تسير بها حياة الشخص وممتلكاته الخاصة , وفي دراسة اخرى تم تقديم هذا المفهوم في عام 1979 (66 : 2008 , shiva) ولكن هذا لا يعني ان مفهوم الثقافة التنظيمية لم يتم استخدامه من قبل , لعلّ اولى المحاولات لفهم طبيعة واعمال المنظمات في الغرب هي دراسات الهاوثورن الشهيرة في العشرينات من القرن المنصرم , والتي كانت نتائجها تتركز في ثقافة مجموعات العمل ومدى علاقتها بزيادة الانتاجية الامر الذي انبثق عنه فيما بعد ما عُرف بمدرسة العلاقات الانسانية التي كافحت التسلّط وظروف العمل الصعبة التي يعيشها العمال في ظل النظرة التقليدية للمدارس الكلاسيكية خاصة المدرسة العلمية لرائدها فردريك تايلور , والبعض ذهب ابعد من ذلك بكثير إذ اعتقد أن الثقافة التنظيمية تعود في اصولها الى العلوم الاجتماعية والأنثروبولوجية . وبدأ التحول واضحا في دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية في منتصف الخمسينات من القرن الماضي وانتقل التركيز من دراسة دوافع الفرد وسلوكه التي دفعت باتجاه مدرسة العلاقات الانسانية , الى التركيز على جماعات العمل والمنظمة كنظام متكامل يحتوي على مجموعة من الاجزاء , ونظرا لتفاعل هذه الاجزاء فيما بينها وايضا تفاعلها مع البيئة الخارجية ادّى ذلك الى تحديد الاتجاهات وانماط السلوك التي تميز كل وحدة في النظام عن الوحدات الاخرى , وان هذا النوع من الاتجاه التحليلي كان بمثابة قاعدة اساسية للدراسات للثقافة التنظيمية فيما بعد (العتيبي , 1999 , 58)

ورأى (الرشيد , 2003 : 37) ان البُعد الثقافي ظلّ مُغيّباً حتى السبعينات من القرن الماضي , فيما رأى آخرون أنّ أول من استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية بالتحديد هو المجلة الاقتصادية الامريكية Business Week , فيما يذكر هوفستيد ان مفهوم او مصطلح الثقافة التنظيمية أصبح شائعاً في الثمانينات من القرن العشرين وسبب ذلك كما يرى هوفستيد يعود الى كتابين هما ثقافة المنظمة (Peters & Waterman 1982) وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمسألة الثقافة التنظيمية باعتبارها جزء اساسي في مناخ المؤسسة , مما يجعل لها الاثر البالغ في سلوكيات الافراد ومستوى ابداعهم وانتاجهم ورضاهم وولائهم للمؤسسة التي يكونون جزء منها (البريدي , 2004 : 10) . وظهرت مفاهيم عديدة للثقافة التنظيمية , كل ذلك يعتمد على فكرة أن الحياة التنظيمية والسلوك يتأثران بشدة بعوامل غير واضحة. العوامل في الخلفية ، والتي تكشف قوتها في تأثيرها على روح المنظمة واهدافها, فكانت الفكرة أن مثل هذه العوامل من شأنها أن تحدد السلوك التنظيمي المناسب وبالتالي تحديد كيفية قيادة الأشخاص الناجحين أو إدارتهم ، وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها ، وتنفيذ المبادرات أو المشاريع ، وكيفية إنجاز المهام التشغيلية الناجحة بجميع أنواعها ، وتحديد النجاح الشامل للشركة في النهاية, لذلك كان يعتقد أن السلوك البشري هو النقطة الحاسمة ، وكان من المفترض أن تكون العوامل في الخلفية التي ستحددها أساسية لتحويلها (Reisyan , 2016 : 325)

وبحسب (McCalman,2015: 547) هناك تسلسلا مباشرا لتشكيل الثقافة التنظيمية ومن خلال الاجابة على هذا السؤال باثنى عشرة نقطة تتضمن اجابة متسلسلة عن تشكيل الثقافة التنظيمية ،

كيف تتشكل الثقافة التنظيمية ؟

1. يجتمع شخصان أو أكثر من أجل قضية مشتركة.
2. يواجهون مشاكلًا تتطلب حلاً.
3. يطورون حلولاً لحل هذه المشاكل.
4. المزيد من الناس ينضمون إلى المجموعة.
5. يتم "تربية" المجموعة من قبل المؤسس أو المؤسسين الأصليين للمجموعة.
6. يبدأ التسلسل الهرمي في الظهور.

7. يظهر أسلوب تعبيرى محدد ثقافيًا مثل اللغة واللباس والسلوك.
8. يتم تطوير قيم المجموعة والمعايير والسلوكيات الراسخة ثم استيعابها من لدن أعضاء المجموعة كنظام طبيعي للأشياء.
9. يتم تصنيع الطقوس والإجراءات الروتينية والمصنوعات اليدوية من لدن المجموعة أثناء نموها والتي تعزل قيمها ومعاييرها وسلوكياتها الراسخة عن التغيير.
10. يظهر بروتوكول ثقافي يتم اعتماده من قبل أعضاء المجموعة بمرور الوقت.
11. يتم غرس أعضاء المجموعة الجدد في ثقافة المجموعة عن طريق وسائل الإعلام مثل سرد القصص والتحريصات الرسمية والدراسة المهنية والعروض العملية ، على سبيل المثال لا الحصر.
12. مع استمرار المجموعة في تنمية الموضوعات الثقافية الراسخة ، تتحول إلى افتراضات راسخة تشكل الشبكة الثقافية أو نموذج ثقافة المجموعة

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية The importance of organizational culture

يرى (Burke,2017: 22) انه يمكن تصنيف الثقافة إلى فئتين مختلفتين مادية وروحية , تمثل الثقافة المادية بيئة خلق الإنسان. على سبيل المثال ، هياكلنا وطرقنا وملابسنا وأدواتنا ومعداتنا. في حين تمثل الثقافة الروحية ، من ناحية أخرى ، كل الحقائق والعادات والقيم المشتركة, بالإضافة إلى ذلك ، يتم قبول أساليب العيش والفهم وأساليب الاتصال والتعبير عن أنفسهم بالفن والأدب والدين والترفيه كجزء من الثقافة الروحية , علاوة على ذلك ، تتشكل الثقافة من خلال الجمع بين ثمانى ذكريات اجتماعية مختلفة: اللغة ، والدين ، والأخلاق ، والعقل ، والاقتصاد ، والعلم ، والقانون ، وعلم الجمال. في هذا السياق ، الثقافة هي انسجام كل هذه الذكريات ، وهي الطريقة الوحيدة لفهم المجتمع وثقافته وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تُشكّل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية ، فهي التي تحدد العمل المقبول ، الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله ، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم , وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطارًا ممتازًا لتنظيم وتوجيه سلوك الموظفين ، فهي تؤثر على الموظفين وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم ، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانبًا مهمًا من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان, فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله, والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، وكلما حضر موظفًا جديدًا عليه الالتزام بثقافة المنظمة, أي أن يقبل بقيمها

ومعتقداتها وأعرافها، والتي تم التعرف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها. ويؤكد ذلك (Mallak,2001:18) فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل العاملين، في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن عد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة، ويذكر (Handy,1994:8) عن دور المنظمة وأهميتها في اضافة المعنى في المنظمات، عن طريق ما أسماه بالحواس الثلاثة: الإحساس بالاستمرارية، والشعور بالاتصال، والإحساس بالاتجاه، إذ يضيف كل من هذه الحواس إلى مغزى المنظمة، فضلاً عن أهمية أن تكون جزءاً من المنظمة. فالشعور بالاستمرارية هو فكرة أن المنظمة تساهم في شيء يتجاوز حياتنا، وهو أمر ذو قيمة أيضاً لأولئك الذين سيعيشون بعدنا، والخيارات التي تقدمها لموظفيها ليكونوا أعضاء حقيقيين فيها، وأن يكونوا في المنزل في عملهم وأن يكونوا جزءاً من مجتمع المنظمة وهذا هو الشعور بالاتصال فيما يشير الإحساس بالاتجاه، أخيراً، إلى هدف يتجاوز أنفسنا، يصنع العالم مكان أفضل، الثلاثة يضيفون معنى للعمل في منظمة، وأهمية ودور الثقافة التنظيمية فيها.

وفي أدناه أهم الاشارات لدى الباحثين العرب بخصوص أهمية الثقافة التنظيمية :

1. تشكل الثقافة التنظيمية انماط وسلوك الموظفين داخل التنظيم الذي ينتمون اليه ويعملون فيه (المدهون والجزراوي، 1995:397)
2. يمكن عن طريق الثقافة التنظيمية التنبؤ بسلوك الجماعات والافراد، فمن الطبيعي ان يتصرف اي فرد في اي موقف وفقاً لثقافته، وبذلك يمكن للمنظمة ان تتنبأ بسلوك الافراد استنادا الى ما يحملونه من ثقافات (العميان، 2002، 313_314)
3. تُسهّل الالتزام الجماعي حيث ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي ممن يقبلون هذه الثقافة .
4. تعزّز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة.
5. تشكل السلوك عن طريق مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما (حريم، 2003:ص265)

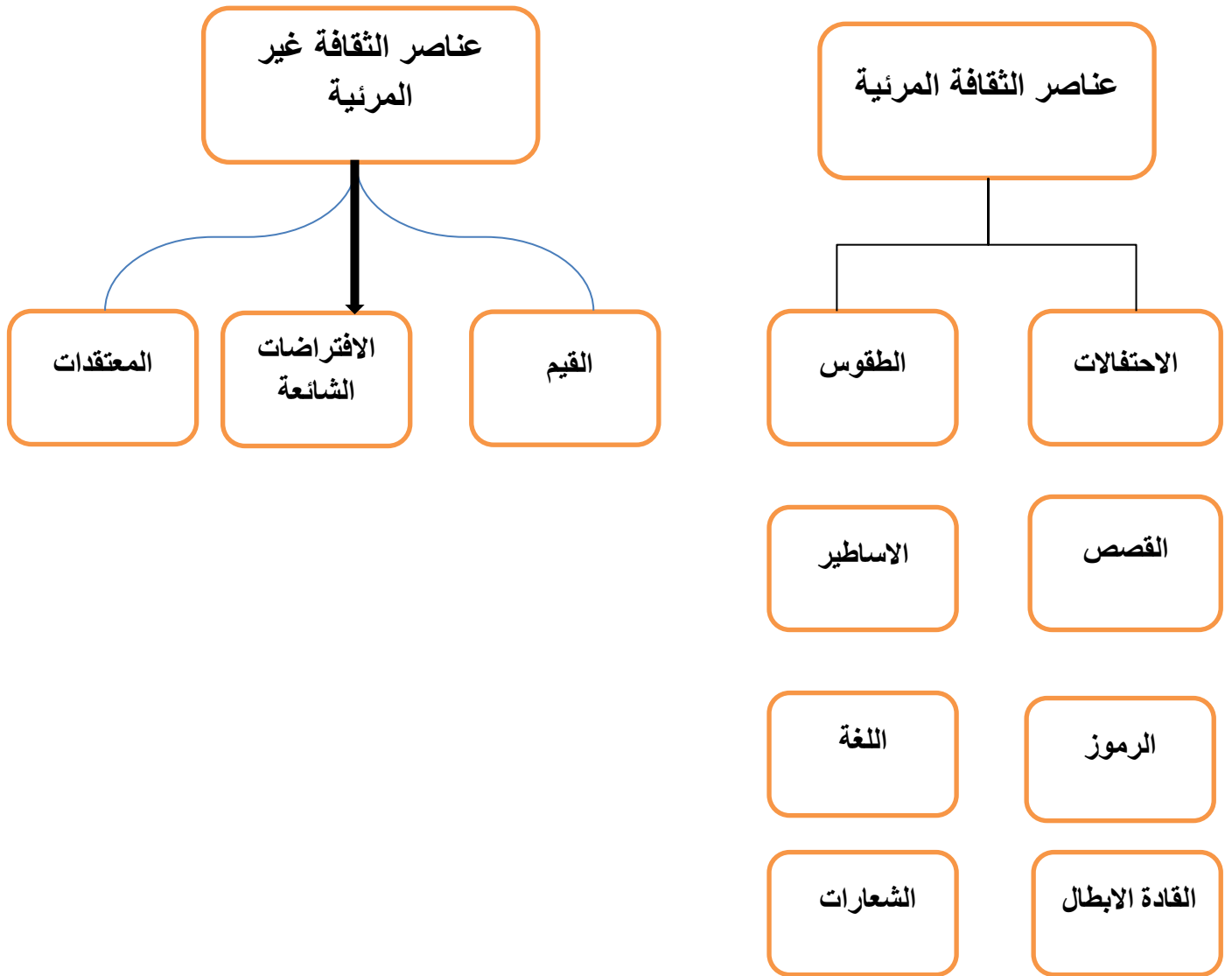
6. تحدد الثقافة التنظيمية أنماط العلاقات بين الموظفين والمراجعين ، وكذلك الملبس والمظهر واللغة التي يتكلم بها الموظفون ومستويات أدائهم ، واسلوبهم في حل المشكلات (القيوتي , 2000: 228)

7. تُعدّ الثقافة التنظيمية من الملامح التي تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، خاصةً إذا كانت تؤكد قيما معينة ، مثل الريادة والتميز والابتكار وترسخ الثقافة التنظيمية أفق ومدارك الأفراد حول مختلف التغيرات التي تحدث في محيط العمل ، فهي تشكّل إطار مرجعي يستطيع الأفراد من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة

8. تتبع اهمية الثقافة التنظيمية من خلال تحقيقها للتكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال استمرار عميلة الاتصال فيما بينهم والعمل بفاعلية (عمر ، أبو زيد , 2011 : 14)

ويمكن النظر إلى الثقافة على أنها تلك التي يتم إنشاؤها واستدامتها عن طريق الخبرات المشتركة باستخدام الرموز المشتركة، المُنظَر الثقافي يُفضّل الحديث عن الإنسان الرمزي. اذ يشير الأخير إلى موضوعات مثل المعتقدات والقيم والرموز بدلاً من الحساب الاقتصادي العقلاني. إذا أخذنا رواتب عالية ، على سبيل المثال ، يمكن للمرء أن يقول إن أولئك الذين يلتزمون بفكرة الإنسان الاقتصادي سيفترحون أن هذه مسألة قوة شرائية ، بينما يشير باحثو الثقافة إلى قيمتها الرمزية ، ترتبط القيمة الرمزية هنا بكيفية نظر المرء إلى نفسه من حيث المكانة واحترام الذات ، يتم التعبير عن الثقافة في السلوك ويمكن رؤيتها في الإجراءات والأحداث والجوانب المادية الأخرى ولكنها لا تشير إلى هذه العناصر الخارجية في حد ذاتها ولكن إلى المعنى والمعتقدات التي تحملها هذه بالنسبة للأشخاص ، وبالتالي فإن الثقافة هي وراء وتحت السلوك ، ومن هنا تكون اهميتها بالغة جدا للمنظمة ، فيتم التعبير عن الثقافة في اللغة والقصص والأساطير وكذلك في الطقوس والاحتفالات والتعبيرات المادية مثل الهندسة المعمارية والأفعال من حيث اللغة ، يمكن للمرء أن يقول أن المفردات المختلفة المستخدمة في المنظمات تعبر عن ثقافات تنظيمية مختلفة وتشكّلها ، حتى الشعارات يمكن أن تكون مهمة إلى الحد الذي يمكنها من الإشارة إلى ما تمثله الشركة (Alvesson , 2013:85)





شكل رقم (8) عناصر الثقافة المرئية وغير المرئية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

خامسا : انواع الثقافة التنظيمية Types of organizational culture

اولا : ثقافة التسلسل الهرمي (الضبط) The Hierarchy (Control) Culture

كان النهج الأول للتنظيم في العصر الحديث قائمًا على عمل عالم الاجتماع الألماني ماكس وبير الذي درس المنظمات الحكومية في أوروبا خلال أوائل القرن العشرين وكان التحدي الرئيسي الذي واجهته المنظمات في مطلع القرن العشرين هو إنتاج السلع والخدمات بكفاءة لمجتمع يزداد تعقيدًا, لتحقيق ذلك ، اقترح Weber (1947) سبع خصائص أصبحت تُعرف بالسمات الكلاسيكية للبيروقراطية: القواعد ، التخصص ، الجدارة ، والتسلسل الهرمي ، والملكية المنفصلة ، الشخصية ، والمساءلة ويعتقد (Khan,2021:4) ان هذه الخصائص فعالة للغاية في تحقيق الغرض منها وتم تبنيتها على نطاق واسع في المنظمات التي كان التحدي الرئيس لها هو توليد مخرجات فعالة وموثوقة ومتدفقة بسلاسة ويمكن التنبؤ بها, في الواقع ، حتى الستينيات ، كان الكثير من التركيز في الإدارة وفي الأدبيات الإدارية ينصب على إنشاء هرمية أو منظمات أو بيروقراطيات لأن هذا أدى إلى منتجات وخدمات مستقرة وفعالة ومتسقة للغاية, نظرًا لأن البيئة كانت مستقرة نسبيًا ، يمكن دمج المهام والوظائف وتنسيقها ، وتم الحفاظ على التوحيد في المنتجات والخدمات ، وكان العمال والوظائف تحت السيطرة, تم تقدير الخطوط الواضحة لسلطة اتخاذ القرار ، والقواعد والإجراءات الموحدة ، وآليات الرقابة والمساءلة باعتبارها مفاتيح النجاح . وبحسب (Aktan et al,2006:40) تتمتع ثقافة التسلسل الهرمي بهيكل تنظيمي واضح وقواعد وإجراءات موحدة ورقابة صارمة ومسؤوليات محددة جيدًا, ويمكن تحديد هذه الثقافة ببساطة من خلال هيمنة القاعدة والنظام والإجراءات . الاستقرار داخل المنظمة هو توجه رئيسي يجب الحفاظ عليه من خلال مجموعة ثابتة وقواعد صارمة, وتعتمد معايير النجاح على مدى قدرة الأفراد على أداء مهامهم بشكل صحيح بناءً على الإجراءات والسلوكيات التي يعملونها وفي نفس الوقت القدرة على الحفاظ على الاستقرار في النظام .

ثانيا : ثقافة السوق (التنافس) The Market (Compete) Culture

أصبح شكل آخر من أشكال التنظيم شائعاً خلال أواخر السبعينات حيث واجهت المنظمات تحديات تنافسية جديدة. أُعتمد هذا النموذج على مجموعة من الافتراضات تختلف اختلافاً جوهرياً عن افتراضات التسلسل الهرمي ، وكان يعتمد إلى حد كبير على أعمال أوليفر وويليامسون (1975) ، وبييل أوشي وزملائهم ، حدد هؤلاء العلماء التنظيميون مجموعة بديلة من الأنشطة التي قالوا إنها بمثابة أساس للفعالية التنظيمية ، وكان أهمها تكاليف المعاملات، حيث تحت قيادة رئيس تنفيذي جديد ، أنشأت المنظمة العالمية عملية تسمى Centurion حيث تم بذل جهود متظافرة لتحويل ثقافة الشركة من ثقافة التسلسل الهرمي المتسمة بالرضا نسبياً والمتغترسة إلى ثقافة يقودها التركيز على العملاء ، والعوائد الممتازة على الأصول ، وتحسين القدرة التنافسية للشركات - ثقافة السوق وتركز ثقافة السوق على التعاملات مع البيئة خارج المؤسسة بدلاً من التركيز على الإدارة الداخلية، والهدف التنظيمي هو كسب الأرباح من خلال المنافسة في السوق، اذ ان ثقافة السوق هي نوع من الثقافة التي تؤكد على الفعالية في تحقيق الهدف، والمنافسة هي حالة شائعة بين الأفراد من أجل تطويرها ، مما يؤدي إلى مرونة أقل في العلاقات الشخصية، وتعتمد معايير النجاح على الإنجازات المستهدفة من قبل الأفراد ، والتي يتم إجراؤها عادةً من الأنشطة التي تربط المنظمة بالسوق أو أصحاب المصلحة وهم عادةً الأطراف الخارجية (khan,2012:6)

ثالثا : ثقافة العشيرة (التعاون) The Clan (Collaborate) Culture

الشكل الثالث المثالي للتنظيم يُطلق عليه اسم العشيرة بسبب تشابهها مع تنظيم الأسرة ، حيث لاحظ عدد من الباحثين الذين درسوا الأشكال الفنية اليابانية في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات اختلافات جوهرية بين السوق وأشكال التسلسل الهرمي للتصميم في الولايات المتحدة وأشكال التصميم العشائرية في اليابان ، القيم والأهداف المشتركة ، والتماسك ، والمشاركة ، والتفرد ، والشعور بـ "نحن" تغلغل في نمط العشيرة ، بدوا وكأنهم عائلات ممتدة أكثر من كونهم كيانات اقتصادية، بدلاً من قواعد وإجراءات التسلسل الهرمي أو مراكز الأسواق الربحية التنافسية ، كانت الخصائص النموذجية لمجموعات العلاقات من نوع العشيرة هي العمل الجماعي ، وبرامج مشاركة الموظفين ، والتزام الشركة تجاه الموظفين (Cameron, 2011:67) تم إثبات هذه الخصائص عن طريق فرق العمل شبه المستقلة التي حصلت على مكافآت على أساس إنجاز الفريق (وليس العمل

الفردية) والتي قامت بتعيين وفصل أعضائها ، ودوائر الجودة التي شجعت العمال على التعبير عن اقتراحاتهم فيما يتعلق بكيفية تحسين عملهم وأداء الشركة ، وبيئة تمكينيه للموظفين. ويرى (Lincoln,2003:46) ان بعض الافتراضات الأساسية في ثقافة العشيرة يمكنها إدارة البيئة بشكل أفضل من خلال العمل الجماعي وتطوير الموظفين ، ويفكر العملاء على أفضل وجه كشركاء ، والمؤسسة في مجال تطوير بيئة عمل إنسانية ، والمهمة الرئيسية للإدارة هي تمكين الموظفين وتسهيل مشاركتهم والتزامهم وولائهم . وثقافة العشيرة مليئة بالقيم المشتركة والأهداف المشتركة ، ومناخ من الجماعية والمساعدة المتبادلة ، والتركيز على التمكين وتطوير الموظفين ، حيث يكون الشعور "بالعائلة" قويًا، ويتم التأكيد على العمل الجماعي ودور القائد كموجّه، وينصب تركيز المنظمة على الحفاظ على استقرارها، والولاء والتماسك والمشاركة تحظى بتقدير كبير في تحديد معايير النجاح . ويقرب الصورة أكثر (khan,2021: 7) من خلال الامثلة التي يطرحها مثال على ثقافة نوع العشيرة الجوهري هو بيكسار ، صانع أفلام الرسوم المتحركة الناجحة للغاية، لم تقترب أي شركة أفلام أخرى في التاريخ من سجل بيكسار للأفلام الناجحة - 11 من أصل 11 حققت نجاحًا في شباك التذاكر ، وتم ترشيح كل منها لجائزة الأوسكار، هذا النجاح ، يرجع إلى ثقافة العشيرة، Pixar لا تصنع فقط أفلامًا تقدم أداءً أفضل من السعر القياسي ، كما أنه يجعل ملفاته مختلفة، تجمع معظم الشركات العالمية أشخاصًا موهوبين للغاية ، وتزودهم بالموارد والمرونة ، وتتركهم يقومون بعملهم الإبداعي ، ثم يطلقون سراحهم (ثقافة التشعب النموذجية). بدلاً من ذلك ، طورت Pixar ثقافة متماسكة للغاية ، مليئة بالمتعاونين الذين يلتصقون ببعضهم البعض ، ويتعلمون من بعضهم البعض ، ويسعون جاهدين للتحسين مع كل إنتاج .

رابعا : ثقافة التشعب Adhocracy

إن ثقافة التشعب مثل المؤسسة المؤقتة ، التي يتم إقصاؤها كلما انتهت المهام التنظيمية ، وإعادة تحميلها بسرعة كلما ظهرت مهام جديدة ، التشعب هو ثقافة تنظيمية تمنح الأفراد فرصة أكبر للتطور بطريقتهم الخاصة ، طالما أنهم يتفوقون مع أهداف المنظمة ، يتميز القادة بأنهم رواد أعمال مدفوعون بالابتكار ونتائج الأفكار الجديدة ، ينصب تركيز المنظمة على اكتساب الفرصة بقدر ما يمكن أن يكون من البيئة الخارجية ، ويتم اعتبار الأفراد أشخاصًا ناجحين إذا تمكنوا من إنشاء وتطوير أفكار وابتكارات جديدة(khan,2021:8) كما تحول العالم المتقدم من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات ، ظهر نوع رابع مثالي من التنظيم. إنه شكل تنظيمي أكثر استجابة للظروف المضطربة

والمستارعة باستمرار التي تميز بشكل متزايد العالم التنظيمي للقرن الحادي والعشرين , مع انخفاض عمر النصف لمزايا المنتج والخدمة بسرعة , تم تطوير مجموعة من الافتراضات التي تختلف عن تلك الخاصة بالأشكال الثلاثة الأخرى للمؤسسة , كانت هذه الافتراضات هي أن المبادرات المبتكرة والرائدة تؤدي إلى النجاح , وأن المنظمات تعمل بشكل أساسي على تطوير منتجات وخدمات جديدة والاستعداد للمستقبل , والمهمة الرئيسية للإدارة هي تعزيز روح المبادرة والإبداع والنشاط على أحدث طراز , فجزر كلمة التشعب هو أمر خاص - يعني ضمناً شيئاً مؤقتاً ومتخصصاً وديناميكياً. خدم معظم الناس في فرقة عمل أو لجنة مخصصة تتفكك بمجرد اكتمال مهمتها. Adhocracies مؤقتة بالمثل. وقد تم تصنيفها على أنها "خيام بدلاً من قصور" من حيث أنها يمكن أن تعيد تكوين نفسها بسرعة عند ظهور ظروف جديدة , الهدف الرئيسي من التشعب هو تعزيز القدرة على التكيف , والمرونة , والإبداع إذا كان عدم اليقين والغموض والحمل الزائد للمعلومات نموذجياً (Cameron , 2011,67) فيما رأى (Toh ,1993:882) ان انواع الثقافة التنظيمية يمكن مقاربتها مع اشكالها حيث يتضمن: الطقوس والقصص والنصوص والمصطلحات والفكاهة واللغة , اذ تشير اللغة إلى المصطلحات واللغة العامية والإيماءات والإشارات والأغاني والفكاهة والقبل والقال والشائعات والاستعارات والأمثال والشعارات, ويتم تمثيل الروايات بالقصص والأساطير والملاحم , فيما تشمل الممارسات الطقوس والمحرمات والاحتفالات , هذه الحالات جميعها تمثل مظهر جلي وواضح من مظاهر الثقافة التنظيمية او الاحساس بوجودها وتأثيرها ., وقد تتبّع الباحث الكثير ممن كتبوا عن انواع الثقافة التنظيمية ووجد ان هناك شبه اتفاق على هذه الانواع من الثقافة وهي كما يلي :

اولا : الثقافة القوية Strong culture: يمكن تعريف الثقافة القوية التي تبدو ملامحها واضحة جدا ومؤثرة في المؤسسة على انها : الشكل الذي يتبع فيه اعضاء المؤسسة ما تقررته الإدارة (عبدالله ,1999:225) بمعنى انها ثقافة يمكن تشبيهها بالدكتاتورية او التسلّط وعادةً ما نجد هذا الشكل من الثقافات في المجتمعات الشرقية والعربية بالذات منها ,ويرى الباحث ان نشأة هذا النوع من الثقافة يعود في الاصل الى المدرسة البيروقراطية التي اعتمدت التسلسل الهرمي في السلطة , حيث افتقدت المرونة في العمل وجعلت من المؤسسة ادارة تقرر وتملي الاوامر وعلى العاملين التنفيذ دون ان يكونوا شركاء في القرار , وبالمجمل فان الثقافة القوية تركّز على ثلاثة اسس مهمة هي : الاتجاه , الحسم , الارادة (الهواري ,2002:225) ويرى (Stephen,2007:370) ان التفريق بين الثقافات القوية والضعيفة أمرًا شائعًا بشكل متزايد, الحجة هنا هي أن الثقافات القوية لها تأثير أكبر على سلوك

الموظفين وترتبط ارتباطاً مباشراً بانخفاض معدل دوران الموظفين , في الثقافة القوية يتم الحفاظ على القيم الأساسية للمؤسسة بشكل مكثف ومشارك على نطاق واسع. " وتماشيا مع هذه الرؤية ، سيكون للثقافة القوية تأثير كبير على سلوك أعضائها لأن الدرجة العالية من المشاركة والكثافة تخلق مناخاً داخلياً من التحكم السلوكي العالي. على سبيل المثال ، ويضيف (Stephen,2021:200) تُعبّر الثقافة المهيمنة في سيائل عن القيم الأساسية التي يتقاسمها غالبية أعضاء المنظمة , بحيث أن الثقافة القوية تحقق اهداف المنظمة دون الحاجة للوثائق المكتوبة , حيث تؤدي الثقافة القوية الى تعزيز استقرار النظام الاجتماعي , فالثقافة القوية هي الغراء الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة , فهي بمثابة آلية صنع المعنى والتحكم التي توجه وتشكل مواقف وسلوك الموظفين وتحدد قواعد اللعبة: فالثقافة بالتعريف مراوغة وغير ملموسة وضمنية .

ثانيا : الثقافة الضعيفة Weak culture

هذا النوع من الثقافة يمكن وصفه بأنه النوع الذي يصف حالة عدم القبول الواسع من قبل اعضاء المنظمة ولا يتم اعتناقها بقوة من قبل هؤلاء الاعضاء , وتفتقر المنظمة في هذا النوع من الثقافة الى التماسك والانسجام بين افرادها ويجدون صعوبة بالغة في الانسجام مع القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وبالتالي عدم الانسجام ايضا مع اهداف المنظمة , في الادارة الضعيفة تظهر اللوائح والسياسات اكثر وضوحاً , وتكون الاوتوقراطية هي التي تُسيّر المنظمة ويحتاج العاملين في هذا النوع من المؤسسات الى التوجيه المستمر والمتابعة لغياب الثقافة التي تكون بمثابة دليل غير مكتوب يرشد جميع الاعضاء الى تحقيق اهداف المنظمة , ومن الآثار المباشرة لهذا النوع من الثقافات هو انخفاض الانتاجية وانخفاض الرضا الوظيفي , كما ان هذه الثقافة تؤدي الى الشعور بالإحباط من قبل الافراد بسبب عدم انسجامهم مع القيم السائدة في المنظمة(بكر , 2001 : 145)

سادسا : خطوات التغيير والتطوير للثقافة التنظيمية Steps for change and development of organizational culture

التغيير في المنظمات منتشر بسرعة كبيرة بسبب الدرجة و سرعة التغيير في البيئة الخارجية , حيث تتطلب الظروف التي تعمل فيها المنظمات استجابة والتي بدونها يكون الزوال التنظيمي نتيجة متكررة. من بين أكبر مائة شركة في بداية القرن العشرين ، على سبيل المثال ، لا يزال هناك 16 شركة فقط , من بين الملفات الموجودة في القائمة الأولى لأكبر خمسمائة شركة من مجلة Fortune

، لا يزال هناك تسعة وعشرون ملفاً فقط ، خلال العقد الماضي ، سقط 46 % من قائمة ال Fortune 500 (Robert,2011:31) ويذكر (حريم , 2004: 340) ان العالم (Schein) حدد خطوات لتغيير الثقافة التنظيمية اضافة الى تحديده للوسائل المناسبة في تغيير الثقافة التنظيمية التي ينبغي على القيادة اتباعها في التغيير , من الخطوات المهمة التي اشار اليها Schein هي :

1. البدء بإجراءات تبيّن نوع السلوك التنظيمي الجديد الذي تظهر ملامحه في الإدارة
2. تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المراد الوصول اليها واتباع الاجراءات المناسبة في بلوغها
3. المعالجة السليمة للمقاومة التي ستكون شرسة في البدء لمواجهة اي تغيير يطرأ على العمل في المنظمة
4. توضيح السلوك الجديد واشراك العاملين في التغيير الثقافي وجعلهم جزء منه للحد من مقاومة التغيير
5. رسم الاهداف بصورة واضحة للسعي والمشاركة من قبل جميع اعضاء المنظمة في الوصول اليها .

ويرى (Manley,2016:187) ان تغيير الثقافة التنظيمية يتضمن القيم الأساسية للسلامة الشاملة والتركيز على الفرد والعمل الجماعي و طرق فعالة للعمل من خلال:

- اولاً: العوامل التمكينية الفردية ، وتحديداً: القيادة التحويلية و التيسير الماهر ووضوح الدور .
- ثانياً: عوامل التمكين التنظيمية ، وتحديداً: إدارة واضحة للتغيير يشترك فيها جميع اعضاء المنظمة و الاستعداد التنظيمي لدى افراد المنظمة من اجل القبول بالتغيير والتفاعل معه, و دعم إدارة الموارد البشرية للقيم التنظيمية السائدة وأي قيم اخرى من شأنها تساعد في تحقيق اهداف المنظمة والتحرك الى الامام في التغيير , وحدد (Robert,2011:160) عدّة خطوات لتغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة :

1. تحديد ما يعنيه وما لا يعنيه تغيير الثقافة.
2. التعرف على القصص والحوادث الرئيسية التي تميّز ثقافة المستقبل المفضلة.
3. تحديد بعض الاستراتيجيات الرئيسية التي من شأنها تسهيل تغيير الثقافة.
4. تحديد بعض المكاسب الصغيرة الرئيسية لئتم تنفيذها على الفور.

5. تحديد الكفاءات الإدارية اللازمة لقيادة التغيير وإدارة الثقافة المحولة.
6. تطوير التدابير والمقاييس والمعالم للحفاظ على المساءلة عن التغيير.
7. تطوير استراتيجية الاتصال.
8. التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الإجراءات التي ينبغي أن تبدأ ، والتي يجب أن تتوقف ، والتي يجب أن تستمر بالترتيب ، لتبدأ عملية تغيير الثقافة.
9. تحديد الجوانب المختلفة للمنظمة التي يجب أن تكون تم تغييرها من أجل تعزيز التغيير المفضل للثقافة.
10. إضفاء الطابع الشخصي على تغيير الثقافة. التعرف على السلوكيات و الكفاءات التي سيحتاج كل عضو في الفريق إلى تطويرها أو تحسين انعكاس تأثير الثقافة الجديدة.
11. تصميم استراتيجية اتصال تفتح قنوات اتصال ثنائية الاتجاه وتبقي الجميع على اطلاع بالتغييرات. ستشمل هذه الاستراتيجية تحديد كيف ومتى وأين ومن سيتواصل مع القيم الثقافية الجديدة.
12. رسم خرائط الآثار الجانبية المحتملة غير المرغوب فيها التي تنتج عن حركة تغيير الثقافة التنظيمية

إضافة إلى ما تقدم في اعلاه فإنّ تغيير الثقافة التنظيمية ليس دائماً ايجابياً و ضروري ، اذ يمكن ان يكون مشكلة كبيرة كما حصل في الجامعات اليابانية ، حيث وجد الباحث Egitim ان قيم مثل الجماعية والامثال تشير إلى فكرة تقييم مصالح المجموعة على الأفراد وبالتالي ، يظل الحفاظ على القيم الجماعية مكوناً سياقياً رئيسياً للهيكل التنظيمي الياباني التقليدي ويستمر في التأثير على العمليات اليومية ، ويظل التوافق مكوناً مهماً للغاية في الجماعية حيث يلتزم أعضاء المجموعة بالتضحية بأنفسهم من أجل نجاح المجموعة و تعزيز ديناميكية المجموعة ، ومع تزايد الضغط والمطالبة بالاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ، وجدت الجامعات في اليابان نفسها في وضع معقد، من ناحية هناك ضغط متزايد من أجل التدويل ، ولكن من ناحية أخرى ، تحافظ الجامعات على التزامها بالأساليب التقليدية التي تتوافق مع ثقافتها التنظيمية (71: Sugimura , 2020) ويرى الباحث ان تغيير الثقافة التنظيمية هو وسيلة وليس غاية ، لان المنظمات تستخدم منهج التغيير كجزء من استراتيجية للحفاظ على مكانها في عالم متحرك وديناميكي ، لذلك ينبغي ان يكون مفهوم تغيير

الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من فهم الموظف وان التغيير لصالح المؤسسة ككل من أجل تخفيف القلق والمقاومة والرفض المحتمل الذي يبديه الموظف عند قيام الادارة بخطوات التغيير .

سابعاً : الطرق التي تعمل بها الثقافة التنظيمية

في عام 1987 تم تطوير (OCI) مخزون الثقافة التنظيمية وهو مسح معياري إحصائياً ومصداً عليه يستخدم للاستشارات التنظيمية وأغراض التغيير ، تم تطويره بواسطة (Human) حيث وضع أداة كمية (Synergistics International) تقيس اثنتي عشرة مجموعة من المعايير السلوكية المرتبطة بثلاثة أنماط عامة للثقافة التنظيمية - البناءة ، والسلبية / الدفاعية ، والعدوانية / الدفاعية. منذ تقديمه في نموذج أولي في عام 1987 ، تم استخدام المخزون من قبل آلاف المنظمات وأكمله أكثر من مليوني مستجيب في جميع أنحاء العالم. تمت ترجمة الأداة إلى العديد من اللغات ، يتجاوز OCI مجرد ثقافة الشركة وثقافة مكان العمل. تنطبق الأبعاد الثقافية التي يقيسها على جميع أنواع المنظمات - سواء كانت ، هادفة للربح أو غير هادفة للربح ، قطاع عام أو خاص.

وتم إدارته لمجموعة متنوعة من الأغراض ، بما في ذلك توجيه وتقييم ورصد التغيير التنظيمي ، و تحديد ونقل ثقافات الوحدات عالية الأداء ، ودراسة وتعزيز موثوقية وسلامة النظام وتسهيل التحالفات والاندماجات الاستراتيجية ، وتعزيز العلاقات التعاونية داخل وعبر الوحدات ، واختبار الفرضيات حول العلاقة بين الثقافة ، أنتجت هذه المجموعة الواسعة من التطبيقات قاعدة معلومات واسعة النطاق فيما يتعلق بالطرق التي تعمل بها الثقافة في أنواع مختلفة من المنظمات ، ويحتوي OCI على 96 عنصراً مصمماً لإنتاج 12 مقياساً من ثمانية عناصر لكل منها. يصف كل عنصر سلوكاً أو نمطاً شخصياً يمكن توقعه من أعضاء المنظمة. على مقياس من 1 إلى 5 ، يُطلب من المستجيبين الإشارة إلى المدى الذي يتوقع فيه كل سلوك أو مطلوب ضمناً (منهم ومن أمثالهم) في مؤسستهم. يتم تلخيص الردود على العناصر المرتبطة بالمقاييس لاشتقاق تقديرات لقوة كل من المعايير السلوكية الاثني عشر داخل المنظمة. يتم توفير أوصاف 12 معياراً ثقافياً تم قياسها بواسطة OCI ، أنتج هذا جميعاً الطرق التي تعمل بها الثقافة في مختلف المنظمات وكما مفصّل في ادناه (Balthazard et al,2011 :711).

(1) **الثقافة المشجعة للحوار:** تميز المنظمات التي تدار بطريقة تشاركية تركز على الناس , يُتوقع من الأعضاء أن يكونوا داعمين وبناءين ومنفتحين على التأثير في تعاملاتهم مع بعضهم البعض. (مساعدة الآخرين على النمو والتطور ؛ أخذ وقت مع الناس).

(2) **ثقافة الانتماء:** تميز المنظمات التي تعطي أولوية عالية للعلاقات الشخصية البناءة. يُتوقع من الأعضاء أن يكونوا ودودين ومنفتحين وحساسين بما يرضي مجموعة العمل الخاصة بهم (التعامل مع الآخرين بطريقة ودية ومشاركة المشاعر والأفكار)

(3) **ثقافة الموافقة:** تصف ثقافة الموافقة المنظمات التي يتم فيها تجنب النزاعات وتكون العلاقات الشخصية ممتعة - على الأقل بشكل سطحي. يشعر الأعضاء أنه ينبغي عليهم الاتفاق مع الآخرين والحصول على موافقتهم وإعجابهم. (تأكد من أن الناس يتقبلونك ؛ "التوافق" مع الآخرين).

(4) **الثقافة التقليدية :** هي وصفية للمنظمات المحافظة والتقليدية والخاضعة للرقابة البيروقراطية . من المتوقع أن يلتزم الأعضاء ويتبعون القواعد ويتركوا انطباعاً جيداً. (اتبع دائماً السياسات والممارسات ؛ الملائمة في "القلب").

(5) **الثقافة التابعة:** هي وصفية للمنظمات التي يتم التحكم فيها بشكل هرمي وغير تشاركية. يقود اتخاذ القرار المركزي في مثل هذه المنظمات الأعضاء إلى فعل ما يُقال لهم فقط وتوضيح جميع القرارات مع رؤسائهم. (إرضاء من هم في مناصب السلطة ، والقيام بما هو متوقع).

(6) **ثقافة التجنب :** تميز المنظمات التي تفشل في مكافأة النجاح ولكنها مع ذلك تعاقب على الأخطاء. يقود نظام المكافآت السلبي هذا الأعضاء إلى تحويل المسؤوليات للآخرين وتجنب أي احتمال للوم على خطأ. (انتظار أن يتصرف الآخرون أولاً ، مع القليل من الفرص).

(7) **ثقافة المعارضة:** تصف الثقافة المعارضة المنظمات التي تسود فيها المواجهة وتتم مكافأة السلبية. يكتسب الأعضاء المكانة والتأثير من خلال كونهم نقديين ، وبالتالي يتم تعزيزهم لمعارضة أفكار الآخرين واتخاذ قرارات آمنة (ولكن غير فعالة) والإشارة إلى العيوب ، يصعب التأثير عليها.

(8) **ثقافة القوة:** ثقافة القوة هي وصفية للمنظمات غير التشاركية المنظمة على أساس السلطة الكامنة في مناصب الأعضاء. يعتقد الأعضاء أنهم سيكافأون على توليهم المسؤولية ، والسيطرة على

المرووسين ، وفي نفس الوقت ، استجابة لمطالب رؤسائهم (بناء قاعدة القوة للفرد ، وتحفيز الآخرين بأي طريقة ضرورية)

(9) الثقافة التنافسية : هي ثقافة يتم فيها تقييم الفوز ويكافأ الأعضاء على أداء بعضهم البعض بشكل أفضل. يعمل الأشخاص في مثل هذه العمليات في إطار "الفوز والخسارة" ويعتقدون أنه يجب عليهم العمل ضد (وليس مع) أقرانهم حتى يتم ملاحظتهم. (تحويل الوظيفة إلى مسابقة ، لا يبدو أنها تخسر أبداً).

(10) الثقافة المثالية : تميز المنظمات التي يتم فيها تقييم الكمال والمثابرة والعمل الجاد. يشعر الأعضاء أنه يجب عليهم تجنب جميع الأخطاء ، وتتبع كل شيء ، والعمل لساعات طويلة لتحقيق أهداف محددة بدقة. (القيام بالأشياء بشكل مثالي ، والبقاء على رأس كل شيء).

(11) ثقافة الإنجاز : تميز المنظمات التي تقوم بالأشياء بشكل جيد وتقدر الأعضاء الذين يضعون ويحققون أهدافهم الخاصة ، يضع أعضاء هذه المنظمات أهدافاً صعبة ولكنها واقعية ، ويضعون خططاً للوصول إلى هذه الأهداف ، ومتابعتها بحماس. (السعي وراء مستوى الامتياز ؛ إظهار الحماس علانية).

(12) ثقافة تحقيق الذات : تميز المنظمات التي تقدر الإبداع والجودة على الكمية وإنجاز المهام والنمو الفردي. يتم تشجيع أعضاء هذه المنظمات على التمتع بعملهم ، وتطوير أنفسهم ، والقيام بأنشطة جديدة ومثيرة للاهتمام. (التفكير بطرق فريدة ومستقلة ؛ حتى القيام بالمهام البسيطة بشكل جيد).

ثامنا : مقياس الثقافة التنظيمية Organizational culture scale

تتبع الباحث مقاييس الثقافة التنظيمية التي أقرها الكثير من المختصين والعلماء والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية وأستعرض في ادناه جدولاً يتضمن أبرز مقاييس الثقافة التنظيمية التي تم الاتفاق عليها بين عدد كبير من الباحثين .

جدول رقم (6) أهم مقاييس الثقافة التنظيمية

ت	اسم الباحث	السنة	الإبعاد
1	Denison نموذج	2016	1. المشاركة التنظيمية (2) لتوافق (3) التكيف (4) المهمة
2	القيروتي	2006	1. المعتقدات (2) المراسيم (3) الطقوس
3	النسور	2001	(1) القيم (2) المعتقدات (3) الاعراف (4) الطقوس
4	Krober	1982	(1) السلوكيات (2) الرموز (3) الحقائق
5	Hellriegel	1989	(1) المواقف (2) القيم (3) المعتقدات (4) الاعراف
6	Gordon	1993	(1) القيم (2) المعتقدات (3) الاعراف (4) الطقوس
7	ابوقحف	2003	(1) القيم (2) المعتقدات (3) الاعراف (4) الطقوس
8	Schallm	1983	(1) الاشارات (2) التلميحات (3) العادات (4) التعابير
9	Stanford	2010	(1) القصة (2) القيم (3) الموقف اتجاه الناس (4) الاستراتيجية (5) الموقف العالي (5) شبكة العلاقات (6) السمعة
10	Deshpande	1993	(1) ثقافة العشيرة (2) ثقافة ادھقراطية (3) ثقافة السوق (4) ثقافة التسلسل الهرمي
11	بلوم	1986	(1) التعاون (2) التماسك (3) الابتكار (4) الفاعلية
12	Aydin & celan Katamba & Tepeci	2009 2001 2010	(1) التوجه نحو العمل الفرقي (2) الاتصالات (3) التوجه نحو النتائج (4) البعد الاستراتيجي
13	سامية الساعاتي ومحمود قنبر		(1) تدفق المعلومات (2) العمل الجماعي (3) المعنويات (4) المشاركة
14	Pettigrew	1979	(1) الطقوس (2) المعتقدات (3) الرموز (4) الاساطير (5) اللغة (6) الفلسفة
15	Stoner	1996	(1) الافتراضات (2) القصص (3) السلوكيات (4) الاساطير
16	Shiva & ROY	2008	(1) فرق العمل المنسقة (2) تحقيق الاهداف (3) التوجه للعملاء (4) قوة الثقافة (5) التغيير

17	Roobbins	1991	(1) الهوية (2) التوجيه (3) التكامل (4) التحكم (5) درجة المخاطرة المسموحة (6) الدعم الاداري (7) روح المبادرة الفردية نظام الحوافز (8) انماط الصراع (9) السماح باختلاف وتنوع الاراء
18	Pettigrew	1979	(1) المعتقدات (2) الاساطير (3) اللغة (4) الفلسفة (5) الطقوس (6) الرموز
19	Ouchi	1981	(1) الالتزام (2) التقويم (3) الرفاهية (4) اتخاذ القرار (5) الصلاحية (6) الاهتمام بالناس
20	Peters & Waterman	1982	(1) التنظيم البسيط (2) تعليم الفريق (3) الوقت الفائض (4) الاستقلالية الادارية (5) الانتاجية (6) الميل الى العمل (7) البقاء قرب الزبون
21	Kilmanne,etal	1983	(1) القيم (2) المعتقدات (3) الافتراضات (4) الاراء (5) الفلسفة
22	Pumpin	1987	(1) التوجه نحو الهدف (2) العلاقات بين الادارة والعاملين (3) الموقف ازاء الابداع (4) التوجه نحو السوق
23	Harris	1989	(1) اللغة (2) اللباس والمظهر (3) الغذاء وعادات الطعام (4) القيم والاعراف (5) المعتقدات والاراء (6) العلاقات والادوار التعلم والاساليب الفكرية
24	Goetson& Davis	1997	(1) القيم (2) الطقوس (3) الشبكة الثقافية
25	Gomez,et al.	1998	(1) الولاء التنظيمي (2) المناخ التنظيمي
26	Pearson	1999	(1) التمكين (2) النزاهة المشتركة (3) الاشتراك في القيادة (4) الدافع للانتماء
27	Kotler	2000	(1) الطريقة التي بها الافراد اذياءهم (2) الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض (3) الطريقة التي يحبون بها الزبائن
28	Grayson	2002	(1) القيادة (2) الابداع (3) الهيكل التنظيمي (4) الاداء الوظيفي (5) تطوير العاملين (6) الانسانية (6) الاجتماعية
29	Robbins	2003	(1) قوة الثقافة (2) درجة الرسمية
30	Daft	2004	(1) المرونة (2) قوة التركيز الموجه للداخل او الخارج
31	Smith	2004	(1) قوة السلطة (2) تجنب عدم التأكد (3) توجه المنظمة (4) الفردية

32	Sehreiner	2005	(1)الثقة (2)الاتجاه نحو المشاركة (3)المكافئة (4)القوة (5)الالتزام (6)تجنب عدم التأكد
----	-----------	------	--

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

. وقد بيّن (جاد الرب, 2006:2006) الاسباب التي أدت الى تباين ابعاد الثقافة التنظيمية من منظمة الى اخرى وهي :

1. **عمر المنظمة** : والذي يتعلق بنشأة المنظمة منذ ولادتها حتى الان
2. **قوة المؤسسين** : ويشير الى اصحاب رأس المال والمساهمين الاصيلين فيما يتعلق بالقطاع الخاص , وقوة الثقافة التي رسخها المؤسسون الاوائل فيما يتعلق بمطلق القطاعات بما فيها الحكومية
3. **التطور التاريخي** : قصة الاخفاقات والنجاحات التي مرّت بها المنظمة وقدرتها على معالجة الازمات واكتساب واختزان التجارب والاستفادة منها
4. **التميز والابداع** : قدرة المنظمة على اثبات جدارتها في محيط غير مستقر
5. **ثقافات الافراد** : ويتضمن قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من التنوع الذي تحمله القوميات والعرقيات المختلفة
6. **الثقافة المجتمعية** : وتتضمن قدرة المنظمة على فهم الثقافة المحيطة بها ضمن البيئة الخارجية والقدرة على استغلالها لصالحها
7. **التوسّع والانتشار** : تختلف ثقافة المنظمة من مكان الى اخر بحسب توسعها وانتشارها في بلدان وثقافات تحمل سلوكيات ومناخ ولغة وانماط تعبير وتعاطي مختلفة

ومما تقدم في اعلاه , فان الباحث يرى ان اغلبية الباحثين اجمعوا تقريبا على اختيار بعض ابعاد الثقافة التنظيمية على اختلاف المنظمات وهذه الابعاد هي (القيم والمعتقدات والطقوس والاعراف) ومن هنا اختار الباحث هذه الابعاد للثقافة التنظيمية في بحثنا الخاص بقياس تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية , كما يدعم اختيارنا لمقاييس الثقافة التنظيمية توحيد التعريفات المتعددة للثقافة التي تنص على التأكيد على تعريف الثقافة بأنها : الطقوس والمعتقدات والقيم والاعراف وما شابه - المشتركة بين أعضاء المنظمة. وعليه فقد تم تصوير الثقافة التنظيمية على نطاق واسع كعملية تفاعل العلاقات بين الافتراضات والقيم والمعتقدات والقطع الأثرية والرموز الأساسية التي يتم توصيلها في جميع الوظائف التنظيمية.

تاسعا : تعريف بمكونات الثقافة التنظيمية

1. القيم التنظيمية Organization values

يشير مصطلح "القيم التنظيمية" عادةً إلى عدد صغير من القيم التي تشكل معاً نظام قيم. يطور الأفراد والجماعات أنظمة قيم - ترتيبات متماسكة على نطاق واسع للقيم التي تعطي أهمية أكبر لقيم معينة على قيم أخرى - من خلال الخبرة والتعلم , أنظمة القيم المتماسكة مستقرة ودائمة: إنها ليست ثابتة تماماً ، إذ لن تكون هناك قدرة على التغيير ، ولن تكون مائعة جداً ، إذ لن يكون هناك استمرارية عندئذٍ. تحدث التغييرات بمرور الوقت حيث يتعلم الأفراد والجماعات ويتأقلمون ، ولكنها عادة ما تكون تدريجية ونادرة ومحدودة بمتطلبات التعديلات المرتبطة بأنظمة المعتقد والعمل الأخرى , وتشير قيم المجموعة أو المنظمة إلى القيم المشتركة حالياً ، وإلى تلك التي تنوي الوصول إليها المنظمة في المستقبل (Bourne,2013: 495).

فيما رأى المدهون والجزراوي أن القيم التنظيمية تمثل مكان أو بيئة العمل وهي الدوافع وراء اتجاه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المتعددة والمختلفة (التركي , 2001:10) أن أهمية القيم التنظيمية تأتي في الأساس من قدرتها على تهيئة الفرد لاختيار السلوك الذي يعزز توافق هذا الفرد مع زملاء العمل داخل المنظمة مما يؤدي الى خلق حالة من الانسجام في فرق العمل ويحسن كذلك من الاتصال الاداري الفاعل ويحد من المشاكل والصراعات التي تؤثر بدورها على تحقيق الولاء ونجاح أهداف وغايات المنظمة (جابر , 2014 : 33) وعرفها (verlinden,2021:11) بانها المبادئ التوجيهية التي تزود المنظمة بالهدف والاتجاه وانها تساعد الشركة على ادارة تفاعلاتها وعلاقتها مع الموظفين والعملاء وهي بمثابة دليل ارشادي للموظف لكل السلوكيات والاهداف داخل المنظمة . ويرى الباحث ان قيم المنظمة هي مجموعة من المعتقدات الاساسية التي تتبناها المنظمة وتتضمن المبادئ التي تحكم العمل وفلسفة العمل , أو كيف تتوقع من الاشخاص الذين يعملون في المنظمة أن يتصرفوا داخل المنظمة , والقيم شاملة فهي لا تتعلق بموقف واحد بقدر ما تعمل كدليل لكيفية تعامل المنظمة مع كل ما هو جيد ومهم .

2. المعتقدات التنظيمية Organization Beliefs

لكل منظمة مناخ عمل خاص يوضح طبيعة العمل فيها ونمط الاعمال وسلوكياته والانساق التي تتحرك داخله باتجاه تحقيق أهدافه , وبيئة خاصة للعمل تختلف من منظمة الى اخرى واحيانا تختلف

من فترة الى اخرى داخل المنظمة الواحدة , لكن المعتقدات التنظيمية هي بمثابة خطوط عريضة وعامة داخل هذه البيئة توضح ملامح هذه المنظمة وهويتها واختلافها عن المنظمات الاخرى , فالمعتقدات التنظيمية هي عبارة عن رؤى مشتركة حول طبيعة الحياة الاجتماعية في بيئة العمل والطريقة المناسبة لانجاز الاعمال والمهام المكلف بها الموظفين ومن أهم هذه المعتقدات كما يراها (العميان , 2005 : 312) العمل بروح الفريق والمشاركة باتخاذ القرارات وصناعتها داخل المنظمة والمعتقدات التنظيمية المتعلقة بالعلاقات الشخصية غالبًا ما تؤثر بين الأشخاص على مشاركة المعلومات داخل المنظمة وهذا يتعلّق ببحثنا بشأن مشاركة المعتقدات السائدة المرئية وغير المرئية قدر الامكان مع الموظف الجديد , اذ تؤثر الصداقات والاتصالات الشخصية بشكل كبير على التواصل بين الأفراد ؛ عند وجودها ، وتزداد احتمالية مشاركة المعلومات وتلعب المصلحة الذاتية والمعاملة بالمثل أيضًا أدوارًا في مشاركة المعلومات . تؤثر معايير المنظمة أيضًا على عملية المشاركة لهذه المعتقدات لذلك . وترى (محمد , 2009: 30) ان المعتقدات التنظيمية هي الانطباعات التي تتكون لدى الموظفين بسبب تراكم الخبرة نتيجة عملهم الطويل في المنظمة , وهي التي توجه ميولهم وسلوكهم وتحفزهم على ابتكار طرق جديدة لضمان جودة العمل والنتائج النهائي له . ويرى الباحث ان المعتقدات التنظيمية هي الافكار والتطلعات كافة التي يحرص عادة الافراد على تنميتها وتطويرها وبشكل مشترك لتحقيق الاهداف العامة للمنظمة بكفاءة وفاعلية , وكلما كانت هذه الافكار واضحة كلما كان هذا مؤثر في زيادة فاعلية هذه المعتقدات في تماسك المنظمة .

3. الاعراف التنظيمية Regulatory norms

أول من اشار الى وجود تأثير للاعراف التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية هو الباحث (Morris 1956) في تصنيفه للمعايير , حيث اهتم بشكل أساسي بالمعايير التنظيمية ووضع سلسلة من الاستمرارية التي تناولت توزيع المعيار (مدى المعرفة والقبول والتطبيق) وإنفاذه (المكافآت والعقوبات ، وكالة الإنفاذ ، مدى الإنفاذ ، مصدر السلطة ، درجة الاستيعاب الداخلي) طريقة الانتقال (عملية التنشئة الاجتماعية ودرجة التعزيز من لدن الأشخاص (Colin,2011:4) وتنشأ الاعراف التنظيمية عادةً من قرارات الادارة , او سلوكيات فرق العمل لفرض أو حظر سلوك معين ، وفرض عقوبات على الانتهاك ، وأحياناً إنشاء آلية للكشف عن الانحرافات عن القاعدة التي تم تعيينها عرفياً , وفي الغالب تكون الاعراف غير مكتوبة لكنها مفهومة لجميع العاملين في المنظمة وضمن سلوكياتهم والنسق العام الذي يحرك العاملين في المنظمة , ومن هنا يواجه الموظف الجديد صعوبة في التكيف

وفهم هذه الاعراف غير الظاهرة امامه , او جزء منها ظاهر ومعروف مثل ملابس العمل واحترام قرارات الادارة وما شابه ذلك , وبعضها غير واضح بالنسبة للموظف الجديد , مثل نوع العلاقات الاجتماعية والتزامات الموظفين اتجاه هذه العلاقات , ولا تعدّ الاعراف التنظيمية آليات التوجيه السائدة التي توجه سلوك الفاعل الاجتماعي. بدلا من ذلك ، فإن الأعراف الاجتماعية التي تنبع من المجتمعات تحكم الكثير من السلوك البشري, تظهر الأنظمة القائمة على الأعراف الاجتماعية في المجتمع ككل وفي مجتمعات معينة مثل تلك القائمة على المهن, السمة الأساسية للأعراف الاجتماعية هي معياريتها, ونعني بهذا أن الأعراف الاجتماعية عبارة عن صفات أو محرمات متضمنة في المجتمع لما يجب فعله أو عدم فعله ((Colin,2011:6)).

4. الطقوس The ritual

يرى (Suleman, 2009: 5) ان جذور دراسة الطقوس تعود إلى أدبيات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا. شرح دوركهايم (1961/1915) ، في الأشكال الأولية للحياة الدينية ، خلق إجماع اجتماعي جماهيري عن طريق الطقوس والطقوس الدينية. وهكذا تتوسط الطقوس بين الأفعال الفردية والمعتقدات والأعراف الاجتماعية ، وتجمع بين القوى المتعارضة المحتملة داخل المجتمع. على الرغم من أن دوركهايم (1964) جادل بأن الحياة الحديثة كانت أقل قدرة على إنشاء مثل هذا الإجماع الرمزي من خلال الطقوس من المجتمعات البدائية ، فإن مفهومه عن الطقوس كأداة للتنظيم الاجتماعي قد أثر في العديد من المناهج المعاصرة في العلوم الاجتماعية. ووصف (Trice and Beyer,1993:864) الطقوس والاحتفالات بأنها تشريعات منفصلة لها بداية ونهاية وتعبّر عن قيم ومعتقدات الثقافة. واقترحوا أن يكون العمل الطقسي شكلاً من أشكال العمل الاجتماعي يتم فيه إظهار قيم وهوية المجموعة بشكل علني أو تفعيلها بطريقة منمقة ، في سياق مناسبة أو حدث معين. قد تشمل أمثلة هذه الظاهرة خطاباً رسمياً أو حفل تخرج أو عشاء للموظفين الجدد. هؤلاء الأمثلة متشابهة من حيث أنها تشريعات تقليدية وليست سلوكيات عفوية وتحتوي على بدايات ونهايات واضحة ، وتميل الأدبيات المتعلقة بالطقوس والاحتفالات التنظيمية إلى الاعتماد بشكل كبير على الأنثروبولوجيا كونها الجذور الأساسية التي درست الطقوس. ويعتقد (Abolafia,2006 :628) ان الطقوس تُعتبر أحداثاً منفصلة تعمل على إنشاء الثقافة التنظيمية من خلال إنشاء تفسيرات عامة للسلوك بين الأشخاص . ويمكن ايضاح اهمية الطقوس في المنظمات بما يلي :

نقل الأفراد إلى أدوار جديدة , وبشكل عام نقل المنظمة إلى مرحلة جديدة. (Leanna,,2000: 753)

1. السماح للأفراد أو المجموعات بالانتقال بين الأدوار التنظيمية ، أو الحفاظ على الوضع التنظيمي ، أو بناء التضامن داخل المنظمة ، اعتماداً على الطقوس المحددة المعنية.
2. تساهم الطقوس باظهار معاني كامنة وتأثيرات غير مقصودة لا يمكن اختزالها في جهود ونوايا الفاعلين البشريين (Cooren,2009: 64)
3. الطقوس تُستخدم لتحفيز الابتكار (Jassawalla & Sashittal,2002: 42)
4. تشكيل الهويات , وتحديد القيم السادة , وتقليل حالة عدم اليقين بالنسبة للموظفين الجدد (Coyne ,2011:74)

ومما تقدّم يرى الباحث أن الدراسات في الثقافة التنظيمية سواء أكانت العربية أم العراقية لم تولِ اهتمام خاص بتأثير الطقوس رغم ان أثرها بالغ في حياة الناس , وتحتاج المنظمات في مختلف القطاعات وخاصة القطاع الحكومي بما فيها مدارس الدولة الى ايلاء أهمية بالغة للطقوس لما لها من تأثير بالغ في تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

المبحث الثاني التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين

توطئة

يرى (Lu Yu,2020:68) ان هناك نقص واضح في البحث حول الوافدين الجدد للمنظمات وطريقة تنشئتهم التنظيمية وسرعة اندماجهم في العمل حيث تركز معظم الأبحاث الحالية حول التنشئة الاجتماعية للموظفين الوافدين المختلفين على عملية التنشئة الاجتماعية العامة التي تشمل ، على سبيل المثال لا الحصر ، أنشطة التنشئة الاجتماعية داخل المنظمة ، التي تقتصر على التدريب ومتابعة بعض نتائجها دون قياس مدى انسجام قيم الوافد الجديد مع قيم المنظمة ، كما ان التنشئة الاجتماعية التنظيمية ليست بالضرورة جعل الوافد الجديد من ضمن اثار المنظمة ، بحيث يتم تغييب تطلعاته وقابلياته وتوقعاته في محاولة لدمجه بكل ما هو ظاهر من قيم المنظمة وقواعدها التي تسيّر سلوكياته .

أولاً : المفهوم اللغوي للتنشئة الاجتماعية The linguistic concept of socialization

جاء في لسان العرب لابن منظور كلمة التنشئة من الفعل نشأ، ينشأ نشوءاً بمعنى ربا وشب (ابن منظور ، 1997 ج:3) وورد في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ان التنشئة الاجتماعية هي " العملية التي بها انتقال الثقافة من جيل الى جيل اخر ، والطريقة التي بها تشكيل الافراد منذ طفولتهم حتى يمكنهم العيش في مجتمع ذي ثقافة معينة ، ويدخل في ذلك ما يُلقنه الاباء والمدرسة والمجتمع للافراد من لغة ودين وتقاليد وقيم ومعلومات ومهارات " (بدوي ، 1995 : 386) وورد في معجم غرافيتس بانها " العملية التي يتم من خلالها ادماج الافراد في مجتمع معين فيستوعبون القواعد الرمزية والمعايير والقيم ، ويعملون على تعلم الثقافة بشكل عام ، بفضل اللغة والمدرسة ، وكذلك اللغة والبيئة ، فهي تمثل التعلم والتوافق ، وقد استخدمت بمعنى تحويل الملكية الفردية الى ملكية اجتماعية (M.Grawitz,1999: 376)

ويقترح C.Dubur تعريفا شموليا للتنشئة الاجتماعية ، بأنها عملية مستمرة للبناء الجماعي والسلوكيات الاجتماعية تتضمن ثلاثة ابعاد متماثلة : البعد التعريفي (Cognitif) : تتمثل في بُنية

السلوكيات التي تُترجم على شكل قواعد . البعد الوجداني (Affectif) الذي يُترجم على شكل قيم . والبعد التعبيري (Expressif) ويمثل دلالات السلوكيات التي تظهر على شكل رموز .

وبحسب تتبع الباحث فإن هناك تعاريف غير محددة للتنشئة الاجتماعية وتختلف من باحث الى اخر , ولعلّ السبب في هذا الاختلاف ناتج عن الاختلاف وفقاً للنظريات المطروحة بشأنها , وهي تتفق مثلاً في اكتساب الفرد ثقافة المجتمع لكنها تختلف فيما يتعلق بمؤسسات التنشئة ومراجعتها ووظائفها , فيرى الفلاسفة التنشئة بانها عملية تحويل الانسان من كائن بيولوجي الى انسان اجتماعي ضمن السياق النوعي له . فيما يرى علماء الاجتماع انها عملية تواصل اجتماعي وترسيخ لثقافة افراد المجتمع . ويركز علماء النفس على آليات التعلّم وقابليتها لاستيعاب معايير المجتمع الثقافية والتربوية , ويرى التربويون انها العملية التي تُهيئ الاجيال للقيام بوظائفهم في الحياة الاجتماعية.

ثانياً : التطور التاريخي للتنشئة الاجتماعية التنظيمية The historical development of socialization

منذ ان انطلقت مدرسة الادارة العلمية كان الرأي السائد هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن لاكتشاف أفضل طريقة وزيادة الانتاج بكفاءة وفاعلية , دون الاهتمام بالعمال سواء كانوا وافدين جدد او عمال قدامى , وعلى اثر المشاكل التي برزت من زيادة الانتاج على حساب راحة العمال وحقوقهم وحياتهم وما نتج عن ذلك من احتجاجات و ظهور نقابات العمال , وما برز بعده من ظهور المدارس الادارية الانسانية , مدرسة العلاقات الانسانية التي اهتمت بجودة حياة العمال داخل المنظمات , ومنذ ثلاثينات القرن الماضي وتجربة مصانع الهوثورن التي نتج عنها اهمية العلاقات الانسانية والاجتماعية في تسيير العمل داخل المنظمات , انطلقت الابحاث في الكتابة عن حياة العمال داخل المنظمات واهمية الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي داخل المؤسسات , ومنذ بداية عام (1968) عرّف Schein التنشئة الاجتماعية التنظيمية بانها عملية تلقين , وان المشكلة الاساسية التي تواجه الوافدين الجدد هي عدم اليقين العالي الذي يواجهونه في بداية مسيرتهم المهنية داخل المنظمات , والتي تبدأ من جهلهم بالأدوار والمهام والمواقع التي سيشغلونها , وطبيعة العمل وانماطه وسلوكيات العاملين داخله , ومن هنا بدأت اهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية كطريقة مثلى وهدف اساسي ورئيسي لدمج الفرد في المنظمة (Lacaze, Bauer,2014:59) . وانطلق تأسيس نظرية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ل (Schein) كعملية تعليمية للوافدين الجدد في المنظمات لما

يعانوه من اغتراب وعدم الحصول على التنشئة الاجتماعية التنظيمية الملائمة , خاصة وان الوظيفة او المهمة او الدور الذي سيتم ايكاله للوافد الجديد مليء بالتحدي والتعقيد بالنسبة له , ويكون التحدي والتعقيد اكبر في حال كان الوافد الجديد يحمل قيم مغايرة للقيم والسلوكيات السائدة في المنظمة وتخالف توقعاته عندما كان في مرحلة التوقعات او مرحلة ما قبل الدخول للمنظمة . ويرى (Zhang,2019:504) ان تاريخ الابحاث في التنشئة الاجتماعية التنظيمية يمتد لخمسين عاما حتى الان وان هناك اختلافات كبيرة بشأن الابحاث في التنشئة , وانها لازالت في المراحل المبكرة او الاولى من حياتها , حيث تحتاج الى مزيد من البحث العميق للوقوف على دورها وتأثيرها , خاصة في ظل التحول التكنولوجي الكبير وما رافقه من تطوّر واهمية لقطاع الخدمات على حساب القطاعات الاخرى , وما نتج عن ذلك من تسابق المنظمات في الحصول على الافراد ذوي المهارات الفريدة التي تسهم في اضافة قيمة للمنظمة , وما يترتب ويجدر بالمنظمة من الحفاظ على هذه المهارات وتنشئتها وانسجامها مع المنظمة بغية الحفاظ عليها وعدم خسارتها الى منظمات اخرى , بات المورد البشري فيها اهم عناصر الانتاج في العصر الحديث . كما ان اول من استخدم مصطلح التنشئة الاجتماعية هما (bark and dolard) في مقالات نُشرت ضمن المجلة الامريكية لعلم الاجتماع , وكان المقال يتضمن الحديث عن تحول الطفل من كائن بيولوجي الى عضو في المجتمع (المعشي , 2009 :23) فيما يرى (ميلود , 2016 :56) ان الاصل في نشأة وتكوين التنشئة الاجتماعية التنظيمية يعود الى ما لاحظوه الاساتذة في جامعة شيكاغو للقيم التي كانوا يلتقونها ويدرسونها للطلاب في الجامعات سرعان ما تتلاشى وتُنسى بعد انتقالهم الى الحياة العملية المهنية , وهذا ما دعاهم للتساؤل في ضرورة ان تكون للمنظمات القدرة على غرس القيم في الافراد في الشكل الذي لا يجعل من هذه القيم مؤقتة ترحل برحيلهم .

ثالثا : مفهوم التنشئة الاجتماعية للموظفين The concept of organizational socialization

عندما يدخل الأفراد المنظمات ، فإنهم يواجهون مهمة التكيف مع بيئة جديدة , سيحدث قدر هائل ومتنوع من اكتساب المعرفة خلال هذا الوقت ، بدءًا من مكان وجود دورات المياه وغرف الاستراحة إلى طبيعة ثقافة المؤسسة. ويُعتقد أن التنشئة الاجتماعية تساعد في تسهيل الانتقال الناجح إلى منظمة جديدة. يصف (Feldman,1976:64) التنشئة الاجتماعية التنظيمية على أنها "الطرق

التي يتم من خلالها تحويل الموظفين من خارج الشركة بالكامل إلى أعضاء شركة فاعلين ومشاركين". فيما رأى (Louis,1980:229_230) فالتنشئة الاجتماعية هي "العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يُقدّر القيم والقدرات والسلوكيات المتوقعة والمعرفة الاجتماعية الضرورية لتولي دور تنظيمي وللمشاركة كعضو تنظيمي"

وفي ادناه جدول يتضمن أهم التعاريف لمفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية :

الجدول رقم (7) أهم التعاريف الخاصة بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية

ت	Definition	Source
1	هي العملية التي يتم من خلالها تعليم الفرد دور تنظيمي معين" ، مع التركيز على كيفية تكيف الأفراد مع إتقان الأداء ، والتعامل مع الناس ، والسياسة ، واللغة ، والأهداف التنظيمية والانسجام مع قيم وتاريخ المنظمة (Van Maanen & Schein ، 1979 ، p 211)	(Matuszewski & Blenkinsopp 2011 : 79)
2	هي العملية التي يتعلم من خلالها الموظفون الجدد المهارات والسلوكيات المتوقعة والقيم اللازمة ليصبحوا أعضاء في المنظمة	(Hatmaker 2015 :1147)
3	هي العملية التي من خلالها "يؤمن الشخص المهارات الوظيفية ذات الصلة ، ويكتسب مستوى وظيفياً من الفهم التنظيمي ، ويحقق تفاعلات اجتماعية داعمة مع زملائه في العمل ، ويقبل بشكل عام الطرق المعمول بها لمنظمة معينة"	Wanberg & Kammeyer-Mueller (2000), p.373
4	هي "عملية مساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع الوضع الاجتماعي وجوانب الأداء لوظائفهم الجديدة (Bauer, 2010, p.1)	(Meyer & Bartels 2017:10)
5	هي العملية التي يتم عن طريقها تدريب الوافد الجديد على الانسجام مع ثقافة المنظمة والتكيف معها	Marcela,2016:10
6	هي عملية يتعلم من عن طريقها الموظفين الجدد المهارات والمعارف والقيم والقواعد والسلوكيات ليكونوا فيما بعد جزء من المنظمة يعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهدافها	Ayub , et al., 2015: 47
7	هي العملية التي يكتسب الفرد من خلالها المهارات اللازمة والمعرفة الاجتماعية للقيام بادواره ومهامه في المنظمة	Benzinger 2016

جودة: 2010,153	8	هي العملية التي يتم من خلالها توجيه الموظف الجديد للبدء في العمل ومغادرة حالة الاغتراب في بيئته الجديدة , من خلال عملية تدريب منظمة لتخليص الموظف الجديد من القلق والتوتر وحالة عدم اليقين التي ترافقه في بداية دخوله الى المنظمة , والانتقال به الى قيم المنظمة والانسجام معها
(Zapata, Rialp and Rialp, 2009)	9	هي عملية تحويل المعرفة الضمنية الجديدة التي يحملها الموظف الجديد إلى معرفة ظاهرة عن طريق الأنشطة الرسمية وغير الرسمية المشتركة ، مثل قضاء الوقت معًا في العمل في نفس المكتب والدراسة .في عملية توليد المعرفة والتي تنتج عن تجربة تستند إلى معايير مشتركة ضمنيًا للتنسيق والتعاون ، يمكن أن تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد داخل المنظمة.
(Jones,2017:299)	10	هي العملية التي من خلالها يتعلم الموظف الجديد القيم والاعراف المُعبّرة عن ثقافة المنظمة
(Gruman, et al: 2006:91)	11	هي العملية التي تستهدف من خلالها الموظفين الجدد لاكتسابهم المهارات والمعارف والقدرات التي تجعلهم اعضاء في المنظمة يشاركون في تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية
(Bauer et al, 2007: 707)	12	هي التقنية التي تجعل الوافد الجديد للمنظمة مستعد للتكيف والانسجام مع مناخ وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ومغادرة الشعور بالاغتراب والمشاركة في ابداء الرأي والعمل بما ينسجم مع اهداف ومصالح المنظمة
(Saks et al., 2007)	13	هي اكتساب الموظفين للمعرفة والتكيف مع الوظائف الجديدة والأدوار ومجموعات العمل وثقافة المنظمة من أجل المشاركة بشكل أفضل كعضو تنظيمي
(Bauer et al., 2007)	14	هي العملية التي ينتقل عن طريقها الوافدون الجدد من كونهم خارج المنظمة إلى كونهم من المطلعين داخل المنظمة .

المصدر : (Pham,2020 :9_10)

هذه التعريفات لها موضوع مشترك. فهي تُصوّر التنشئة الاجتماعية على أنها العملية التي يتعلم من خلالها المُنضمّون الجدد الى المنظمة سلوك يُحسّن أداءهم بشكل افضل ليكون ملائماً ومنسجماً لتحقيق اهداف المنظمة ومهامها ورسالتها والغرض الذي انشئت من اجله . ومما تقدّم في اعلاه يرى الباحث ان التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي العملية التي ينشأ من خلالها الموظف الجديد وفقاً للقيم والمعتقدات والاعراف والطقوس السائدة في المنظمة والتي عن طريقها يتم دمج ثقافته بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة , ليتخلّص من حالة القلق والاغتراب ويندمج مع فرق وجماعات العمل لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

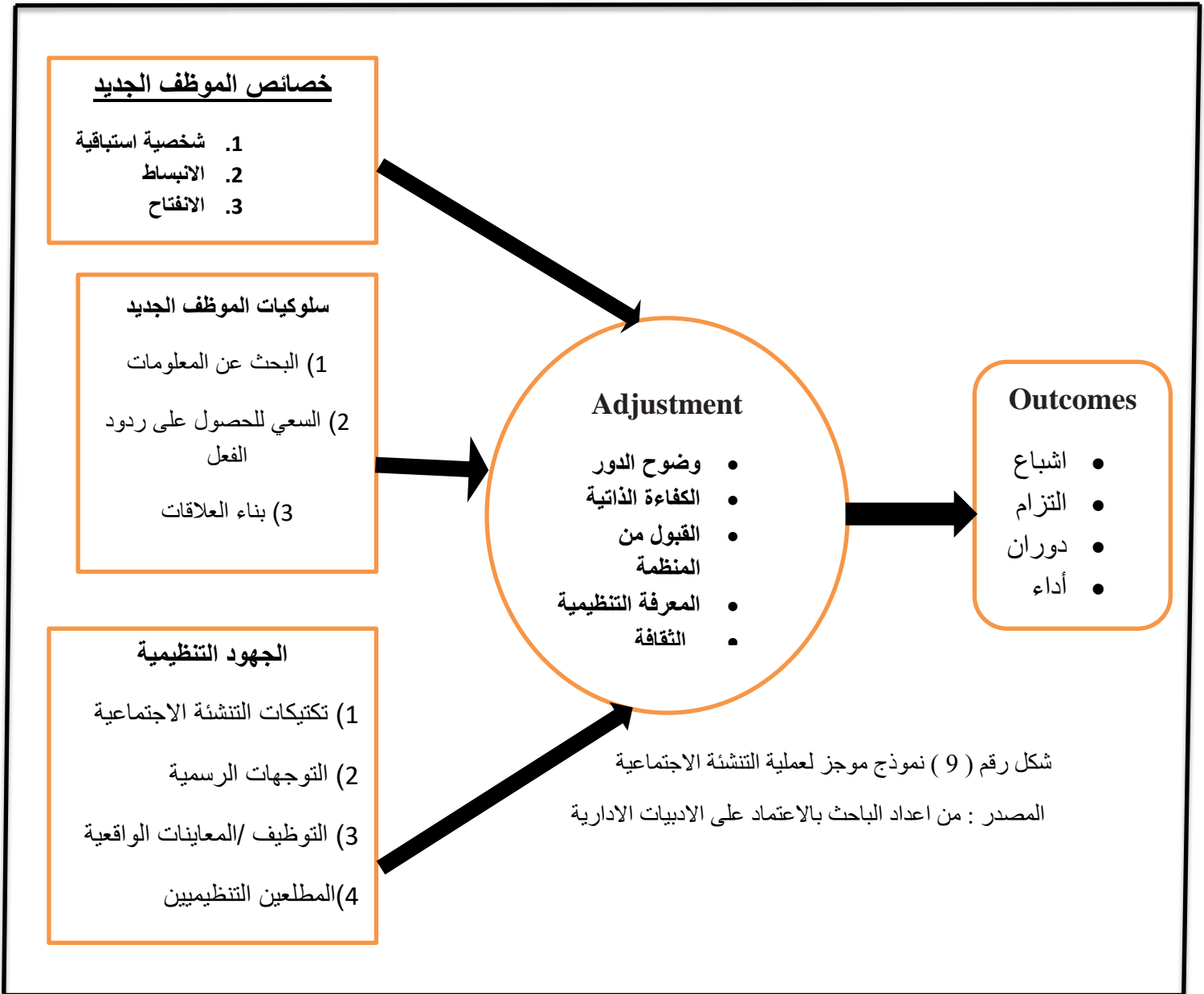
رابعاً : أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية The importance of socializing

عندما يتعرف القادمون الجدد على دورهم وزملائهم ومنظمتهم ، فإنهم يقللون من عدم اليقين لديهم ، ويظهرون تحسينات في الأداء والرضا الوظيفي ، ويزيد احتمال بقائهم وبالمثل ، تقترح مناهج صنع المعنى أنه عندما يأتي القادمون الجدد لتفسير الأحداث التنظيمية بدقة ، فإنهم يطورون خريطة معرفية دقيقة للسياق التنظيمي (Anderson & Thomas,2004: 52)، وتأتي أهمية التنشئة الاجتماعية الناجحة من خلال ما تحقّقه من نتائج التي يُعتقد أنها ستحصل ، والتي تشمل التزاماً تنظيمياً أعلى ، ورضا وظيفياً ، وأداءً جيداً ، وانخفاض التغيب عن العمل ودورانه ، حيث يمكن أن يؤدي الفهم الأكثر شمولاً لعملية التنشئة الاجتماعية إلى رفع معنويات الموظفين بالإضافة إلى تقصير الوقت الذي يستغرقه الوافدون الجدد لتحقيق الكفاءة الوظيفية الكاملة. وان فترة التنشئة الاجتماعية السريعة تمنح المنظمة تقليلاً أسرع للقلق المرتبط بنقص الهوية الطرفية بالنسبة للمنظمة ، فإن هذا التقليل من القلق أمر مرغوب فيه أيضاً لأنه يعني أنه يمكن للأفراد البدء في التركيز بشكل أسرع على الأداء الوظيفي (Reichers,1987:287) ويرى (Mueller,2003: 88) ان أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية نابعة من كونها تلعب دوراً أساسياً في الاحتفاظ بالموظفين المعينين حديثاً وتحدد جزئياً بقاء المؤسسة ، بينما تقوم المنظمات بتدريب الموظفين الوافدين الجدد وتوجيههم لتسهيل تعديلهم ، فإن الموظفين الأفراد أيضاً ينفقون الوقت والطاقة للانتقال إلى أدوارهم الجديدة بنجاح، على المستوى التنظيمي ، يساعد أرباب العمل ويسهلون عملية التنشئة الاجتماعية للموظفين الوافدين الجدد للحفاظ على الوضع الراهن ؛ على المستوى الفردي ، يتواصل الموظفون الجدد مع زملاء العمل والمشرفين الانتقال بسلاسة بين الأدوار والتكيف بشكل أفضل مع الوظائف وبيئة العمل الجديدة، سيساهم الانتقال والتعديل الناجحان ، بدوره ، في زيادة الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، ومستويات الأداء ، والفعالية المهنية ، فضلاً عن تقليل الإجهاد ومعدل الدوران على المدى الطويل ، وعلى المستوى التنظيمي . ورأى (Solinger et al., 2013:10) ان العديد من الدراسات أظهرت أن عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، التي تحدث غالباً في بداية العمل ، مهمة لتقليل الغموض والتوتر. ونتيجة لذلك ، فإنه يعزز الأداء والإنتاجية من خلال السماح للمنضمين الجدد بالتركيز على أداء المهام في وقت أقرب ، وبحسب (Field & Coetzer, 2011: 80) فان التنشئة الاجتماعية التنظيمية تساعد على زيادة الشعور بالانتماء، وتقليل معدل الدوران الطوعي على المدى الطويل.

وتظهر الأبحاث أيضاً أن التنشئة الاجتماعية غير الفعالة هي السبب الرئيسي وراء ترك الوافدين التنظيميين الجدد وظائفهم بدلاً من أن تتضاءل الأهمية على مر السنين ، أصبحت التنشئة الاجتماعية أكثر أهمية لأن الأفراد أصبحوا أكثر قدرة على الحركة. في الواقع . ويمكن ايجاز أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية فيما يلي :

1. عن طريق ممارسة المنظمة لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية تستطيع اكتشاف الموهوبين الجدد الذين التحقوا حديثاً في المنظمة وبالتالي احلالهم في الاماكن المناسبة لمهاراتهم وقدراتهم وامكانياتهم .
2. ينسجم الموظف الجديد مع قيم ومبادئ وانماط السلوك في المنظمة ويتناغم معها من خلال برنامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية ويكون عضواً فعالاً ومشاركاً.
3. من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية يستطيع الموظف الجديد معرفة الدور الذي ينبغي عليه القيام به داخل المنظمة , فيكون الدور واضحاً ومرسوماً بعناية ويسمح له بالتحرك والابداع والتطوير للقدرات والقابليات والمهارات الذاتية .
4. نقل الموظف من حالة الغربة الذاتية في بداية الالتحاق في العمل الى المشاركة الفعالة فيه (Greenberg , 2009 :730_743)
5. تساعد التنشئة الاجتماعية التنظيمية الموظف الجديد على فهم سياسات المنظمة والقواعد الرسمية وغير الرسمية والأنساق الظاهرة وغير الظاهرة التي تحرك السلوكيات في العمل
6. تساعد التنشئة الموظف الجديد في معرفة مدى امكانية الارتقاء داخل المنظمة واستغلال الفرص المتاحة عن طريق بذل الجهود وفهم واستيعاب قيم وقواعد المنظمة (Taormina,1997 :29_47)
7. تأتي اهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية كونها مسؤولة عن تقليل درجة عدم اليقين عند الوافد الجديد , لان الوافدين الجدد يتعرضون لصدمة دخول أو مفاجأة لأنهم لم يفهموا بعد أدوارهم الجديدة ومسؤولياتهم ومعاييرهم التنظيمية (Bauer ، 2007 :707).
8. غرس القيم والمعايير والثقافة التنظيمية ونقل المعرفة والمعلومات اللازمة لأداء الادوار والمهام والمسؤوليات التي سيكأف بها الوافد الجديد وتعمل على تعزيز الثقة بين الموظف الجديد وزملاء العمل فهي عملية ترتبط بالثقافة التنظيمية والروحية والنفسية والاجتماعية داخل المنظمة (ميلود, 2016: 256)

9. تقليل المشاكل المتأتية من عدم الانسجام بين العاملين داخل العمل (Njegovan & Kostic, 2014:34)



خامسا : خصائص الموظف الجديد New employee characteristics

تشمل خصائص الموظف الجديد عدداً من السمات يمكن استعراضها في ادناه للتعرف على مدى قدرة الوافد الجديد في الانسجام مع اهداف المنظمة ورسالتها وقيمها وتوقعاتها والغرض الذي انشأت من اجله , والتعرّف على خصائص الوافد الجديد يساعد المنظمة على تحديد البرامج المناسبة له والادوار والمهام التي يضطلع بها , والتعرف على مهاراته ودوافعه التي يمكن ان تساعده في النمو السريع داخل المنظمة , وفي ادناه استعراض لأهم خصائص الوافد الجديد :

1. الشخصية الاستباقية proactive personality

تشمل خصائص الموظف الجديد الشخصية الاستباقية حيث أظهرت الأبحاث أن الموظفين الذين يتمتعون بسمات شخصية وخصائص شخصية معينة يتكيفون مع المنظمة بسرعة أكبر و من بين سمات الشخصية هذه ، هو ميل الأفراد ذوو الشخصية الاستباقية إلى الانخراط في سلوكيات استباقية مبكراً مثل تولي المسؤوليات والمهام رغم عدم الالمام الكامل بالعمل (Parker & Collins, 2000: 84). وتمتد آثار الشخصية الاستباقية على بداية عمل الموظف حتى قبل انضمامه إلى المنظمة ، لأن الشخصية الاستباقية كانت مرتبطة بنجاح البحث عن وظيفة أولاً , نظراً لأن الموظفين الاستباقيين لديهم الرغبة في التحكم في بيئتهم ، فإنهم غالباً ما يظهرون سلوكيات استباقية تعزز التنشئة الاجتماعية. على سبيل المثال ، قد يُترجم دافعهم للتعلم إلى سلوكيات تؤدي إلى التنشئة الاجتماعية الفعالة ، مثل طرح الكثير من الأسئلة التوضيحية لفهم كيفية عمل الشركة, يقوم الأفراد الاستباقيون أيضاً بتطوير شبكات اجتماعية قد تساعدهم على فهم الثقافة التنظيمية بشكل أفضل (Thompson, 2005 : 1011) وأظهرت الأبحاث أن الشخصية الاستباقية مرتبطة بمتغيرات التكيف ، مثل وضوح الدور ، وتكامل مجموعة العمل ، والمعرفة السياسية ، وإتقان المهام ، بالإضافة إلى نتائج التنشئة الاجتماعية (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003: 779). ويميل الأفراد ذوو الشخصية الاستباقية إلى أن يكونوا أكثر رضياً عن وظائفهم ومهنتهم بالإضافة إلى ذلك ، فإنهم يتمتعون بمستويات أعلى من الأداء وقد يكون الأفراد ذوو الشخصية الاستباقية الأعلى أكثر عرضة للبقاء في منصب لأنهم أعلى في الكفاءة الذاتية وأكثر استثماراً بسبب المستويات العالية من المسؤولية في الوظيفة (Erdogan, 2009 :575)

2. الانفتاح على التجربة openness to experience

الموظفون المنفتحون الذين لديهم انفتاح للتجربة أظهروا مستويات أعلى من التعديل في وظائفهم الجديدة بسبب إجراءات معينة مثل البحث عن المعلومات والتغذية الراجعة والتأطير الإيجابي للمواقف الجديدة لأنها فرصاً بدلاً من التهديدات ، وبناء علاقات مع الآخرين على سبيل المثال ، في التحليلات الوصفية ، تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الانفتاح على الخبرة يتمتعون بمستويات أعلى من إتقان التدريب (Kammeyer,2003:794)

3. الخبرات السابقة Previous experience

يمكن للموظفين الذين لديهم الكثير من الخبرة في تغيير الوظيفة استخدام رؤاهم من الوظائف السابقة لمساعدتهم على التكيف مع العمل الجديد. على سبيل المثال ، عندما يأخذ الموظفون وظائفهم الدائمة الأولى بعد الكلية ، يبدو أن تعديلهم الذاتي في فرقهم وأدوارهم يشير إلى أنه من المهم بالنسبة لهم إظهار الأداء المناسب أكثر من الموظفين الأكثر خبرة . وتتمثل مهمة المنظمة في توفير بيئة يتكيف فيها الموظفون الجدد بسرعة مع أدوارهم الجديدة ويفهمون ثقافة الشركة ، ويمكن للموظفين الجدد أيضاً تسريع تعديلهم عن طريق إظهار السلوكيات التي تساعد في توضيح ما هو متوقع منهم في اللجوء للخبرات السابقة لديهم والاستعانة بها في التكيف مع الوظائف والمهام الجديدة ، وتعلم قيم ومعايير المنظمة ، وكسب قبول فريقهم ، وهناك حاجة إلى مزيد من البحث حول السلوكيات ذات الصلة التي تسهم في تعديل الموظف ، مثل كيفية قيام الموظفين الجدد باكتساب موارد جديدة ، والتفاوض على أدوارهم ، والانخراط في السلوكيات السياسية وكذلك كيفية تأثير هذه السلوكيات على تعديل الموظف ونتائج التنشئة الاجتماعية (Boyar,2006 :343)

4. البحث عن المعلومات Information seeking

البحث عن المعلومات هو سلوك أساسي للموظفين الجدد قد يساعدهم على التكيف ، حيث يطرح الموظفون الجدد أسئلة حول الجوانب المختلفة لوظائفهم وإجراءات الشركة وأولوياتهم ويلعبون دوراً نشطاً في فهم بيئتهم ، قد يطلبون أيضاً معلومات باستخدام طرق أكثر سلبية مثل مراقبة البيئة ، وعرض موقع الشركة على الويب ، وقراءة دليل الموظف ، ومراجعة الأدبيات المكتوبة الأخرى ، ومع ذلك ، من المحتمل أن تظهر معلومات محدودة فقط بشأن ثقافة الشركة وغيرها من القواعد غير المكتوبة من مثل هذه الأساليب السلبية ، تعد المعلومات التي يتم الحصول عليها من المشرفين

وزملاء العمل عنصرًا أساسيًا في التعرف على البيئة الجديدة للفرد , ويرتبط تكرار البحث عن المعلومات النشطة بتعديل الموظف الجديد ومواقف وسلوكيات العمل المهمة والتعرّف على ثقافة المنظمة (4 : 2007 , Bauer) وتختلف أنماط المعلومات التي تبحث عن مصادر مختلفة مثل المشرفين وزملاء العمل وتتغير بمرور الوقت على سبيل المثال ، يميل الموظفون إلى تقليل المعلومات التقنية التي يبحثون عنها من زملائهم في العمل ، ويفترض أن ذلك يؤدي إلى زيادة خبرتهم , علاوة على ذلك ، مع مرور الوقت ، يبدأ الموظفون في طرح المزيد من الأسئلة على المشرفين حول ما هو متوقع منهم وكيف سيتم تقييمهم (85 : 2000 , Chan & Schmitt)

5. البحث عن ردود الفعل Feedback seeking

غالبًا ما يتخذ الموظفون الجدد خطوات خاطئة وقد يجدون صعوبة في فهمها وتفسير ردود الفعل الإيجابية أو السلبية التي يتلقونها من زملاء العمل , الوافد الجديد يفتقر إلى فهم السياق الفريد للمنظمة , على سبيل المثال ، قد لا يعرف الموظفون الجدد ما إذا كانوا يعملون وفقًا للمعايير أو ما إذا كان من الجيد ذكر خطأ المنظمة او القسم لمشرفهم , عن طريق البحث بنشاط عن التعليقات ، يمكن للموظفين الجدد التعرف بسرعة أكبر على أي سلوكيات تحتاج إلى تعديل لفهمها وما هي السلوكيات التي تتلاءم بشكل أفضل مع ثقافة المنظمة وتوقعاتها, أظهرت الأبحاث فوائد الملاحظات التي تسعى إلى تعديل مسار وسلوك الموظف الجديد , على غرار البحث عن المعلومات ، يميل البحث عن التغذية المرتدة إلى إفادة الموظفين أكثر في غياب التنشئة الاجتماعية التنظيمية من جانب المنظمة (104 : 2006 , Gruman).

6. بناء العلاقات Relationship building

بناء العلاقات (يسمى أيضًا الشبكات) هو السلوك المهم الذي قد يظهره الموظفون الجدد, من المهم للموظفين الجدد تسهيل التنشئة الاجتماعية الخاصة بهم عن طريق بناء العلاقات بنشاط , حيث وفقًا لأحد التقديرات ، فإن 35 ٪ من المديرين الذين بدأوا وظيفة جديدة يفشلون في الوظيفة الجديدة ويغادرون طواعية أو يُطردون في غضون 1.5 سنة. من بين هؤلاء ، أفاد 60٪ أن المشاكل في تكوين علاقات فعالة مع الزملاء هي السبب الرئيس لفشلهم النهائي , ويمكن للموظفين الجدد بناء العلاقات بنشاط من خلال البحث عن فرص للتحدث مع زملائهم الجدد ؛ ترتيب أوقات غير رسمية

للتحدث ، مثل أثناء الغداء أو استراحات القهوة ؛ وبشكل روتيني المشاركة في بعض الحفلات والمناسبات والطقوس داخل المنظمة (Fisher, 2005 :39)

سادساً: التعديل التنظيمي للوافد الجديد Regulatory adjustment for the newcomer

يشير تعديل الوافد الجديد إلى مدى جودة أداء الموظف الجديد أثناء انتقاله من كونه طرفاً خارجياً في المؤسسة إلى شخص مطّلع داخل المؤسسة ,هناك عدد من مفاهيم التعديل المحتملة التي قد تشير إلى النجاح أو الفشل للقادمين الجدد ، لكن البحث يميل إلى التركيز على ثلاثة متغيرات رئيسية: وضوح الدور ، والكفاءة الذاتية ، ومعرفة الثقافة التنظيمية. تشمل مؤشرات التعديل الأخرى التي لا تزال مهمة ولكنها لم تحظ باهتمام ضئيل للملاءمة بين الشخص والمؤسسة (Kim , 2005: 232)

1. وضوح الدور Role clarity

وضوح الدور (أو الوجه الآخر ، غموض الدور) هو مؤشر جيد على مدى تأقلم الوافد الجديد مع الوظيفة الجديدة نفسها ,عندما يفهم الموظفون الجدد الأدوار التي يجب أن يشغلوها ، تتم الإشارة إلى وضوح الدور الأعلى, يُنظر إلى تضارب الأدوار أيضاً على أنه مؤشر مفيد لتعديل الموظف الجديد ، مع ارتباط تناقض الأدوار الأقل بنتائج التنشئة الاجتماعية الأكثر إيجابية .

2. الكفاءة الذاتية Self-efficacy :

تشير الكفاءة الذاتية إلى مدى ثقة الموظفين في أداء وظائفهم , يرتبط شعور الوافد الجديد عادةً بأنه قادر على إتقان الوظيفة المطلوبة بالنتائج التنظيمية والفردية الإيجابية. أظهرت الأبحاث أن الكفاءة الذاتية والمفاهيم المماثلة ، مثل إتقان المهام ، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج التنشئة الاجتماعية ، مثل الالتزام التنظيمي والرضا ودوران العمل.

3. معرفة الثقافة التنظيمية Knowledge of organizational culture

تم التعامل مع فهم ثقافة المنظمة وتعلم كيفية عمل المنظمة على أنها جانب رئيسي من التنشئة الاجتماعية للموظفين. على سبيل المثال ، أظهر البحث أن فهم السياسة التنظيمية ، وفهم أهداف وقيم المنظمة ، وتعلم اللغة الفريدة للمؤسسة هي مؤشرات مهمة لتعديل الموظف وترتبط بنتائج أكثر بعداً

، مثل الالتزام والرضا ودوران العمل (Weaver,2000: 47) ومن هنا يرى الباحث ان الثقافة التنظيمية لها دور اساسي وجوهري في عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد , فالموظف الجديد يتأثر بقيم المنظمة , وأعرافها ومعتقداتها وطقوسها التي تحكم الهيكل الرسمي وغير الرسمي , لذلك الثقافة التنظيمية تمثل روح المنظمة وجسدها التي ينبغي ان يتعرّف عليها الموظف الجديد ويتناغم معها ويحذر من امراضها وفي ذات الوقت يتدرّب على مبادئها وقيمها المؤثرة في دوامها ونجاحها .

سابعاً : التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الثقافات المختلفة Socialization in different cultures

أجريت غالبية الدراسات حول التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الثقافات الغربية, حتى الآن ، فحص عدد قليل فقط من الدراسات التنشئة الاجتماعية للوافدين الجدد في الثقافات الأخرى. تقدم بعض هذه الدراسات دليلاً على قابلية تعميم نماذج التنشئة الاجتماعية الغربية. على سبيل المثال ، قام (Menguc, Han, and Auh, 2007) بفحص التنشئة الاجتماعية لمندوبي المبيعات الجدد في كوريا الجنوبية ووجدوا أن البحث عن المعلومات وبناء العلاقات والشبكات كانت عوامل تنبؤيه مهمة لنتائج التنشئة الاجتماعية , ووجد (Taormina and Bauer, 2000 : 10) أن نفس مؤشرات تعديل التنشئة الاجتماعية تنبأت بنتائج التنشئة الاجتماعية في هونغ كونغ والولايات المتحدة في الوقت نفسه ، وأشارت دراسات قليلة إلى أن فحص دور الثقافة الوطنية قد يوفر فهماً أدق لعملية التنشئة الاجتماعية في جميع أنحاء العالم. وكمثال على ذلك ، قارن (Morrison, Chen, and Salgado,2004) بين أنماط البحث عن التغذية الراجعة في الولايات المتحدة وهونغ كونغ ووجدوا مستوى أعلى من ردود الفعل في الولايات المتحدة. فمن المعقول أن يتم تقليص فعالية السلوكيات الاستباقية في عملية التنشئة الاجتماعية في ثقافات عالية القوة بعيدة, ومن المهم مراعاة أن البحث عن المعلومات والتغذية الراجعة قد يكون له دلالات ثقافية مختلفة. وبالمثل ، قد يتم تضخيم تأثير الجهود الفردية بين الأفراد ، مثل بناء العلاقات والشبكات ، في الثقافات الجماعية. يبدو أن الاختبار المنهجي لنماذج التنشئة الاجتماعية في الثقافات ذات المستويات المختلفة من مسافة السلطة والجماعية وكذلك الفحص المباشر لدور الجماعية على المستوى الفردي ومسافة السلطة في نماذج التنشئة الاجتماعية هي مجالات بحث جديدة بالاهتمام (Bauer and Berrin,2011: 10) ويرى الباحث ان لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها حتى داخل البلد الواحد والمدينة الواحدة لذلك تختلف تنشئة الموظفين من

منظمة الى اخرى , تأثراً بمجموعة من القيم والمعتقدات خاصةً غير المرئية منها ودور القيادات والمؤسسين الاوائل في خلق انماط وسلوكيات العمل التي يكون تأثيرها بالغ وواضح جداً على الموظفين

ثامناً : مراحل التنشئة الاجتماعية The stages of socialization

معظم الدراسات التي اعتمدت نموذج المرحلة اتبعت دراسة فيلدمان (1976) وقسمت عملية التنشئة الاجتماعية إلى ثلاث مراحل (أ) المرحلة التوقعية (anticipatory stage) (ب) مرحلة الإقامة (residence stage) (ج) مرحلة إدارة الدور (role management stage)

عندما يبدأ الأفراد وظيفة جديدة في قسم أو مؤسسة جديدة ، من المتوقع أن يمرروا بالمرحلة الرئيسية الثلاث على التوالي. بادئ ذي بدء ، تصف المرحلة التوقعية العملية التي يطور فيها الأفراد توقعات حول الوظائف والمنظمات الجديدة قبل أن يدخلوا الوظيفة أو المنظمة أو بيئة العمل الجديدة ، ويمكن تشكيل التوقع من خلال التدريب الرسمي مثل التحفيز أو التوجيه غير الرسمي من الموجهين والعائلة والأصدقاء الذين لديهم خبرة في الوظيفة / المنظمة ، أو الزملاء الذين ، يمكن أن يكونوا بمثابة واجهة بين الوافدين الجدد والمؤسسة. خلال المرحلة الاستباقية وعادةً ما يجذب الأفراد إلى الأشخاص والمنظمات ذات القيم المماثلة، لا يعد الأفراد أنفسهم لشغل وظائف معينة فحسب في هذه المرحلة ، بل يبحثون بنشاط عن منصب تنظيمي يتوافق مع توقعاتهم. ومن ثم ، عندما يدرك الأفراد أوجه التشابه بينهم وبين أصحاب العمل والزملاء في المستقبل ، فيسكونون أكثر استعداداً لاختيار المنظمة والاستمرار فيها. ومع ذلك ، فإن المعلومات غير الكافية أو غير الدقيقة المكتسبة قبل دخول الوظيفة يمكن أن تؤدي إلى عدم التوافق بين التوقع والواقع لإصلاح هذه المشكلة ، إلى جانب المنظمات التي تقدم معايير وظيفية واقعية أثناء عملية الاختيار ، يحتاج الأفراد إلى فهم الدور الجديد في مرحلة الإقامة. بسبب نقص المعلومات ، تميل سلوكيات التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد في المرحلة الاستباقية إلى البحث عن المعلومات ، مثل البحث عن وظيفة ، وطرح أسئلة حول المنظمة من مصادر واضحة ، وقراءة حسابات وسائل الإعلام الخاصة بالمؤسسات ، والتصوير الذاتي للمؤسسة ، وما إلى ذلك (Zheng , 2016: 834). فيما تشمل مرحلة الإقامة ، التعلم وصنع الأحاسيس ، بالإضافة إلى التعديلات الرئيسية التي حدثت بعد دخول الوافدين الجدد إلى المنظمة، وغالبًا ما يكون الوافدون الجدد الذين تشكلوا عن طريق المرحلة الاستباقية او التوقعية غامضين

وبعيدين عن الواقع في بيئة العمل الجديدة , ومن ثم فإن الجزء الأكبر من التعلم وصنع الحواس سيحدث أثناء هذه المرحلة , حيث يتضمن الهدف من التعلم إتقان مهام العمل الجديدة , والتعرف على الأعراف الاجتماعية , والانسجام أكثر داخل المنظمة والبدء في تقبل القيم التنظيمية السائدة والاطلاع على الأعراف التي تُسير المنظمة وخاصة تلك القواعد الرسمية المكتوبة التي تحدد مسار المنظمة الظاهر, ويتطلب التكيف للأدوار الجديدة , أن تتأثر عملية التعلم بخبرات العمل السابقة بحيث يميل القادمون الجدد الذين لديهم تدريب وخبرات عمل أكثر تنوعاً إلى أن يكونوا أكثر مرونة عند التكيف مع أدوارهم الجديدة بمعنى آخر , كلما كان دور العمل الحالي أكثر تميزاً , زادت متطلبات التعلم على الوافدين الجدد , ووجد (Ashforth) أنه فقط عندما تكون الخبرات السابقة مختلفة بشكل كبير عن بيئة العمل الحالية , يتم تحفيز الوافدين الجدد على التعلم بشكل أكبر , وسيكون التعلم السابق متاحاً بسهولة لـ الوضع الحالي. في حين أنه عندما تكون التجارب السابقة متشابهة إلى حد ما مع بيئة العمل الحالية , فمن المرجح أن يسيء القادمون الجدد تطبيق التجارب السابقة , ونظراً لأن الاختيار والتنشئة الاجتماعية هما النهجان الرئيسيان اللذان تستخدمهما المؤسسات لتشكيل سلوكيات الوافدين الجدد ومساعدتهم على التوافق مع القيمة التنظيمية , فمن المتوقع أن يؤدي التوافق الجيد بين الشخص والمؤسسة إلى نتائج إيجابية للقادمين الجدد مثل الرضا الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية (Ashforth, 2001: 225) و دائماً ما ترتبط التنشئة الاجتماعية التنظيمية أثناء مرحلة الإقامة بالنتائج القريبة للوافد الجديد مثل وضوح الدور , وتناسب الشخص مع المنظمة , وتحديد الهوية , وما إلى ذلك , والتي تخدم الغرض من تقليل مستوى عدم اليقين وتحسين الشعور بالانتماء .

فيما تأتي **مرحلة إدارة الدور** "الضبط الدقيق" المطلوب والمسؤوليات الإضافية المتوقعة من قبل الموظفين الحاليين , إذ يحدث مستوى أعمق من التعلم والتكامل الاجتماعي في هذه المرحلة , حيث يتوقف أعضاء المنظمة القدامى عن معاملة الأفراد كوافدين جدد. فيما تتغير تصورات الأفراد حول المنظمة , ويبدأ الصراع بين الأفراد والمهام في الظهور. على الرغم من أن الانتقال إلى أعضاء المنظمة الكاملة قد يستغرق وقتاً طويلاً بعد دخول الأفراد الجدد. ويرى الباحث ان في هذه المرحلة تبرز تكتلات جديدة بناءً على تناغم معين في القيم التنظيمية , فيجد بعض الموظفين الجدد انفسهم متناغمين مع قسم محدد او شعبة معينة او شخصية وظيفية سواء أكانت ضمن القسم الذي يعملون فيه أم في قسم اخر , فربما يرون فيها نوع من القدوة , او ان تحرك هذه الشخصية او الفريق يتوافق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم التي يحملونها معهم قبل دخولهم للمنظمة . وفي سياق اخر تم تقسيم مراحل التنشئة الاجتماعية التنظيمية بشكل مختلف كثيراً ويرون على أنها تتكون من أربعة مراحل , تبدأ

بـ التنشئة الاجتماعية التوقعية وتشير إلى الخبرات السابقة للانضمام إلى المنظمات. وتشمل المرحلة الثانية اللقاء في الأسابيع والأشهر الأولى التي يعتبر فيها الأفراد أنفسهم وافدين جدد. فيما تبدأ المرحلة الثالثة في تحول في الشعور وتحديداً عندما لا يشعر الأفراد بأنهم وافدون جدد ، ولكنهم مطلقون والمرحلة الأخيرة هي الخروج عندما يغادر الأفراد المنظمات. وأن هذه المراحل يمكن أن تكون غير خطية ومتداخلة ، ولكن نموذج المراحل الأربع يوفر إطاراً ضئيلاً لمناقشة عملية التنشئة الاجتماعية (Gonzalez,2013: 1-18) وفي كثير من الأحيان ، يتم تقسيم عملية التنشئة الاجتماعية إلى ثلاث مراحل متميزة هي (Miller,2009 : 36)

1. **التنشئة الاجتماعية الاستباقية :** وتحدث أولى هذه المراحل قبل أن يدخل عضو جديد في منظمة معينة ، مع تقدمنا في السن ، يتم نقل الأفكار حول أدوار العمل والوظيفة إلينا عن طريق مصادر مثل الأسرة ووسائل الإعلام .تعلم المعلومات حول مهنة معينة أو منظمة معينة ، من خلال وسائل رسمية أو غير رسمية ، هو أيضاً عنصر من عناصر التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، يتوقع الأفراد ما سيكون عليه الحال داخل منظمة معينة ويطورون التوقعات من هذا التوقع .
2. **مرحلة دخول الفرد في المنظمة :** وهي المرحلة الثانية من عملية التنشئة الاجتماعية ، عندما يدخل الفرد منظمة. تستمر هذه المرحلة للأشهر الستة إلى العشرة الأولى في الوظيفة ، والتي قد يتعرض خلالها أعضاء المنظمة لنوع من الصدمة الثقافية بناءً على تناقض التوقعات مع الواقع ،تتضمن مرحلة اللقاء تعلم عمليات جديدة والتخلي عن العمليات القديمة.
3. **مرحلة التحول :** المرحلة الأخيرة في عملية التنشئة الاجتماعية هي مرحلة التحول ، حيث يكون الفرد قادراً على الانتقال من عضو تنظيمي جديد إلى عضو داخلي . إذ يصبح الوافدون الجدد مطلعين عندما يتم منحهم مسؤوليات واسعة واستقلالية ، ويعهد إليهم بمعلومات " خاصة "، مدرجة في الشبكات غير الرسمية ، ويتم تشجيعهم على تمثيل المنظمة ، ويسعون للحصول على المشورة من قبل الآخرين، أن تلقى الدعم الاجتماعي في هذه المرحلة كان تكتيكا اجتماعيا فعالا يساعد الأعضاء الجدد على الاندماج في منظمة , إذ عرّف (Burlison,2002: 374) الدعم الاجتماعي على أنه "سلوك لفظي وغير لفظي ينتج بقصد تقديم المساعدة للآخرين الذين يُنظر إليهم على أنهم بحاجة إلى تلك المساعدة" , وفي

ادناه ايضا نموذج لمراحل التنشئة الاجتماعية التنظيمية يتضمن ثلاثة مراحل لها بحسب (السالم:2009:99)

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل الوصول pre-arrival stage :

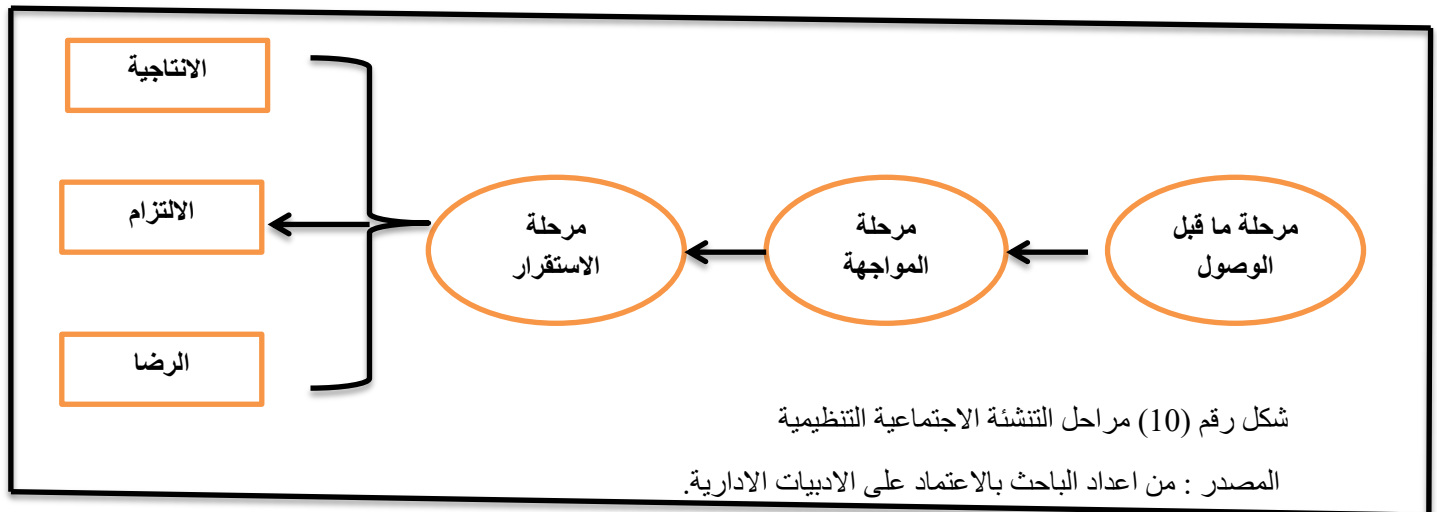
وفي هذه المرحلة يأتي الفرد حاملا معه مجموعة من القيم التنظيمية والاتجاهات والتوقعات حول الوظيفة التي سيؤديها والمنظمة التي سيعمل فيها.

المرحلة الثانية : مرحلة المواجهة Encounter stage :

تبدأ هذه المرحلة مع دخول الفرد الى المنظمة بقصد العمل حيث تبرز أمامه اشكالية المقارنة بين توقعاته عن العمل وعن الزملاء والمشرفين والمنظمة بصورة عامة وبين حقيقة الامور التي يراها على ارض الواقع , فاذا كانت توقعاته صحيحة فان المواجهة تؤكد الادراكات المسبقة لهذه الامور , وفي حال الاختلال الكبير بين التوقعات المسبقة للموظف وبين ما موجود في المنظمة فهنا ينبغي على المنظمة مراعاة التنشئة الاجتماعية للموظف بما يحقق له الاقتراب من القيم والتوقعات والسلوكيات التنظيمية في المنظمة .

المرحلة الثالثة : مرحلة الاستقرار Metamorphosis stage

في هذه المرحلة يقوم الموظف الجديد باجراء بعض التعديلات على سلوكه وتوقعاته السابقة فيما يتعلق بالعمل والمنظمة والمشرف والزملاء وغيرهم بهدف التكيف مع معايير بيئة العمل الجديدة والقيام بالدور المطلوب منه .



تاسعا : مقياس التنشئة الاجتماعية التنظيمية Organizational Societgometer

في عام 1997 قدم Taormina نموذجا جديدا للتنشئة الاجتماعية التنظيمية مكوّن من اربعة عناصر هي :

1. التدريب للوافدين الجدد بهدف تعريفهم على قواعد وقيم وسلوكيات الافراد داخل المنظمة , لان المعرفة النظرية التي يمتلكها الوافد الجديد ليست كافية للنجاح خاصة لاولئك الوافدين الذين لم يسبق لهم العمل في منظمات سابقة او عملوا في منظمات سابقة لكن اهدافها وطبيعتها ونمط عملها مغاير للمنظمة الجديدة التي انضموا اليها .
2. توجيه الموظف الجديد على السلوك المرغوب في المنظمة وتعريفه بالسلوكيات غير المرغوبة في المنظمة
3. مساعدة الموظف الجديد على اقامة افضل العلاقات الايجابية مع زملاء العمل في المنظمة وحثّه بضرورة بذل جهده للاندماج مع الجماعة او الفريق والتناغم مع قيمها ومبادئها والعمل بروح الفريق معها لإنجاز الاهداف معا بكفاءة وفاعلية .
4. دعم الطموح الوظيفي الشخصي للموظف من خلال تعريفه بالفرص التي تتيحها المنظمة مستقبلا للجهود والابداع والانشطة التي يتميز بها الموظف الجديد (: Taormina , 1997 , 29_47) . ثم عاد Taormina ليؤكد المقياس في عام 2008 ليكون محدداً بشكل اوضح وأدق ومكوناً من اربعة عناصر أو مكونات هي :

(1) التدريب (Training) (2) الفهم (Understanding) (3) التوقعات المستقبلية (Future prospects) (4) دعم زملاء العمل (co-worker support)

وبحسب تتبّع الباحث وجد ان الباحثين الذين جاءوا بعد Taormina وهم كل من (2005, Bigliardi) و (Ayub,2015) و (chow,2014) و (Lee , 2013) جميعهم أكدوا ابعاد مقياس التنشئة الاجتماعية الاربعة التي وضعها (Taormina ,1994) وقد استخدم الباحث مقياس (Taormina,2008) اذ وجد ان ابعاده الاربعة مناسبة جدا للمنظمة المبحوثة وقد استخدم الاسئلة الاصلية للأبعاد مع اجراء بعض التعديلات حسب اقتراحات الاساتذة المُحكّمين وكما مُبيّن في مُلحق

تحكيم الاستبانة , وفي أدناه توضيح للأبعاد الأربعة للتنشئة الاجتماعية التنظيمية وبحسب مقياس Taormina

1. التدريب (Training)

التدريب عملية مستمرة في تطوير مهارات وقابليات الموظفين , ودمج الموظفين الجدد وتكييفهم مع المنظمة بقيمتها واعرافها وطقوسها , وقد أشار (Bigliardi,et al., 2005;427) الى أن التدريب يساعد الموظف الجديد على الاندماج والتكيف مع الوظيفة الجديدة بمهامها المختلفة فيما يرى جودة (2010) ان أحد أهم انواع التدريب بما فيها التدريب التخصصي والتدريب الإداري والتدريب المهني فأن توجيه الموظف الجديد أحد أهم أنواع التدريب الذي يمكن وصفه بأنه استثمار مبكر لجهود موظف قد تضع هدراً في حال لم يحصل على تدريب وتوجيه جيد (جودة , 2010 , 183). ويضيف جودة ان الهدف الاساسي من هذا النوع من التدريب (توجيه الموظف الجديد) هو جعل الموظف يبدأ عمله بدون ان يشعر بالاغتراب في بيئته الجديدة . اذ قد يشعر الموظفون الجدد بتوتر وقلق عند دخول المنظمة وقد يتساءلون عن كيفية انسجامهم مع زملائه الجدد . ومن هنا تأتي أهمية التدريب كعملية تبدأ بتنفيذ برامج التوجيه وتقديم الموظف الجديد الى زملائه بطريقة تخفف من حالة القلق وعدم التأكد . وتلجأ بعض المنظمات كما يؤكد جودة الى ما يسمى بنظم الرعاية (sponser system) حيث يتولى أحد الموظفين القداماء (اما من نفس الدائرة التي سينتسب لها الموظف أو أحد موظفي ادارة الموارد البشرية) برعاية الموظف الجديد ومرافقته لمدة محددة في بداية أيام عمله بهدف حماية الموظف الجديد من أي مؤثرات سلبية في بيئة العمل ومساندته في تكوين صداقات مع زملائه وتدريبه على الاعمال الجديدة واطلاعه عليها . ويرى الباحث ان التدريب من أهم الأبعاد والانشطة التي من خلالها يتم دمج الموظف الجديد او مجموعة من الموظفين الجدد بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة ومن خلال التدريب يتعرف الموظف على انماط وسلوكيات العمل والاهداف والمهام التي ينبغي الالتزام بها والسعي لإنجازها

2. الفهم (Understanding)

يعتقد (Taormina,2004: 78) ان الفهم يوضح مدى فهم الموظف للمهام والاعمال التي ستُنَاط به ومدى قدرته على فهم الاعمال داخل المنظمة التي سيعمل فيها ، وان هذا الفهم يشمل امور متعددة منها , القيم والأهداف والسياسة والتاريخ واللغة والقواعد واللوائح ، اضافة الى فهمه للانساق غير

المرئية التي تحرك المنظمة والتي تشكل ثقافتها الأساسية . ويرى (Phillips, et al., 2015:118) انه من أجل انجاز الاعمال في المنظمة بسهولة ويُسر فإن العاملين يحتاجون الى فهم الثقافة التنظيمية التي تُسير أعمال المنظمة وقد يشمل هذا الفهم تعلّم لغة أو فهم متقدّم للأهداف التنظيمية للمنظمة , وعند تحقق هذا الامر فإن الموظف يحصل على رضا وظيفي وسلوك والتزام عالي داخل المنظمة ويتخلّص من أي حالة اغتراب أو قلق يرافقه في بداية محاولة فهمه لأعمال المنظمة وانماط سلوكها وأهدافها وان فهم الموظف الجديد للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وفهم ومعرفة زملاء العمل في المنظمة وكذلك فهم مهام الوظيفة وأهدافها . وعرّف (Gonzalez ,et al,2015: 190) الفهم بأنه معرفة الموظف الجديد بمجمل أهداف المنظمة ومساهمته في تحقيقها ومعرفة أنماط العمل وسلوكيات الموظفين في المنظمة . فيما يرى (Benzinger , 2016: 4) ان اساس عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في أي منظمة هو قدرة القادمين الجدد على فهم الاهداف الاساسية للمنظمة ورسالتها وطرق وانماط عملها ومعرفة الكيفية التي يتم بها انجاز الاعمال ، ويرى الباحث ان فهم الموظف لمهامه الوظيفية وفهمه لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وفهمه للقواعد واللوائح المرئية وغير المرئية التي تحرك العمل داخل المنظمة يساعده في الاندماج المبكر في العمل ويساعده ايضا في حجز دور مهم داخل المنظمة والانطلاق لمزيد من العمل بكفاءة وفاعلية , وهذا ما يؤدي الى تقليل حالة الاغتراب والقلق والسريعة في انجاز الاعمال وتحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمنظمة .

3. الدعم (the support)

ان الجزء الاساسي في أي عملية تنشئة اجتماعية فإنه يعتمد على الدعم وهذا الدعم له أشكال متعددة أبسطها الرعاية والتفاعل والاهتمام والمبادرة والمساعدة للموظف الجديد وتقليل حالة القلق والاغتراب التي عادةً ما تصاحب الوافد الجديد للمنظمة ، وكلما كان الدعم دائمي ومتكرر كلما حقق نتائج أفضل في تكيف واندماج الموظف الجديد في العمل . ويعتقد (Mayo, et al, 2012: 3873) ان دعم زملاء العمل يساعد الموظف الجديد في التخلّص من الاجهاد والتوتر والقلق ويحقق له مستوى جيد من الرفاه النفسي ، ويرى (Lambert,et al , 2014:223) ان دعم زملاء العمل يحقق الثقة بالنفس ويصقل مهارات الموظفين الجدد ويوجّه قدراتهم نحو الاهداف التنظيمية الاساسية في المنظمة ، وقد اشار (Nannen, 2015: 295) اشارة مهمة ولطيفة اذ وصف دعم زعماء العمل بأنه منارة وشعلة تنير الطريق للموظف الجديد في المنظمة , الذي دائما ما يصاحب دخوله الجديد

للمنظمة حالة من الخوف والقلق أن لا تكون له مكانة معتد بها داخل المنظمة وبالتالي قد يخسر وظيفته , لذلك فإن الدعم هنا هو شعلة أمل للموظف الجديد في الاتزان النفسي والقدرة على المواصلة والاندماج في العمل الجديد ، ويرى (Charoensukmongkol, et al, 2016: 2) ان دعم زملاء العمل يغطّي ويحقّق حاجة الموظف الجديد للدعم العاطفي والاهتمام والعلاقات الودية والمشورة والفائدة ويكون هذا الدعم بمثابة مرجع أساسي يرجع اليه الموظف الجديد عند أوقات الحاجة له.

4. التوقعات المستقبلية (future prospects)

التوقعات المستقبلية بصورة عامة هي الأمل او الدافع الذي يحرك الفرد أو المجتمع بصورة أكبر وينتقل بالأفراد من حالة الى أخرى ويحثهم على السعي الدائم لتحقيق أهدافهم , فالتوقعات المستقبلية للموظف داخل اي منظمة هي التي تحدد المسار الوظيفي الخاص به , أين يقف وأين ينتهي وأين يستمر , وتمنحه صورة كاملة عن مساره المستقبلي داخل المنظمة , وكلما كانت الافاق والتصورات والتوقعات ايجابية كلما زاد رضا الموظف وزاد التزامه أتجاه المنظمة . وقد عرّف (Van Maanen , Schein,1979:249) الافاق المستقبلية بانها الطريقة التي يكتسب عن طريقها الفرد المهارات الاجتماعية والمعرفة اللازمة من أجل اجادة دور تنظيمي معين , وهي كذلك المدى الذي من خلاله يتوقع الموظف المدة اللازمة التي سيحصل فيها الموظف على الوظيفة اللازمة والدور والمهام داخل المنظمة , ويرى (Taormina, 2004: 78) ان التوقعات المستقبلية هي ما يقيّمه العامل اتجاه ما يراه من أعمال المنظمة وعلى ضوء ذلك يحدد بقاءه الطويل فيها من عدمه , وتكون المكافآت والترقيات وأن يكون الموظف على علم تام بأهداف المنظمة وغاياتها ليبنى على هذا الاساس توقعاته المستقبلية , ويعتقد (Auyb, 2015: 47) ان التوقعات المستقبلية تتعلق بمدى حصول الموظف على المكافآت ومعرفة الموظف باتجاه مساره الوظيفي داخل المنظمة . ويرى الباحث ان التوقعات المستقبلية هي التصورات التي تمنح الموظف قدر من الاطمئنان داخل المنظمة وتكافح القلق والاغتراب وتجعل الموظف أكثر انسجاما مع الوظيفة ومهامها ومع زملاء العمل والادارة وتحقيق الاهداف والغايات المنشودة وكلما كانت المكافآت والترقيات والمسار الوظيفي واضح وعادل تكون التوقعات المستقبلية دافع مهم لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية .

المبحث الثالث

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية للموظفين

توطئة

ان قيام عالم الأنثروبولوجيا الثقافية الأمريكي Melville Herskowitz في عام 1948 بتغيير تعريف تايلور المبكر للثقافة إلى: "الجسم الكلي للمعتقدات والسلوك والمعرفة والعقوبات والقيم والأهداف التي تشكل طريقة حياة الناس. ومن هنا فإن" تصوير الثقافة على أنها "طريقة حياة الناس" فتح الباب أمام تعريف الثقافة التنظيمية على أنها طريقة حياة الناس داخل المنظمة ، فالتكوين المُعيّن لبعض المجموعات الذي يتم بناءً على الهوية الجماعية او العرقية او النوع , هو في الاصل ناتج عن تنشئات مختلفة لهذه الجماعات. ويرى الباحث ان العلاقة بين الثقافة والتنشئة هي علاقة ديناميكية ، ويتم الحفاظ على ادامة هذه العلاقة وحركيتها المستمرة من خلال مؤسسات الثقافة ، وكل انسان يولد داخل ثقافة معينة تساهم في تشكيل قناعاته وقيمه ومعاييرهِ.

أولاً : تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية

يرتبط التوجيه ارتباطاً وثيقاً بكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والتنشئة الاجتماعية للموظفين ويقترب مفهوم التوجيه من التدريب ولكن بطريقة مغايرة ، من خلال برامج التوجيه ، اذ يمنح ممثلو المنظمة للموظفين الجدد معلومات حيوية حول المظاهر المرئية للثقافات التنظيمية والقيم التي تتبناها المنظمة (Schein,2004:67) ويرى (Spataro,2005: 321) ان الاختلافات في استراتيجيات التنشئة الاجتماعية (الفردية أو الجماعية (المؤسسية) لها عواقب مهمة على حد سواء لكيفية تفاعل الوافدين الجدد مع مناخ المنظمة وما إذا كان الوافدون الجدد يتبنون القيم الثقافية الرئيسية للمنظمة . ويمكن تقريب الفكرة بشكل أوضح من خلال الامثلة التي ساقها Schein بشأن تأثير ثقافة المنظمة على أحد عناصر التنشئة التنظيمية وهو التوجيه , في الوقت نفسه ، تمنح برامج التوجيه للقادمين الجدد فرصة لمعرفة أين تكمن الفجوات بين القيم التي يتم تبنيها والقيم التي يتم سنها. على سبيل المثال ، قد تكون القيمة التي تتبناها المنظمة هي الرغبة في إدخال الموظف ، لكن تصميم برنامج التوجيه قد يشير بوضوح إلى الوافدين الجدد إلى أن القيمة التي تم سنها هي عدم التحدث ,

خاصة اذا كان هناك اختلاف بين قيم المنظمة نفسها وقيم القائمين على التدريب التي ربما تتقاطع مع قيم المنظمة . وبحسب (Schminke, 2009: 634) يكون تأثير الثقافة في المنظمات التي يكون التركيز فيها على التدريب من خلال توقع الوافد الجديد ، اذ يتوقع المرء أن يكون التأثير الإيجابي الأكبر على أداء المهام الأساسية ؛ في مثل هذه المنظمات ، يتم غرس الوافدين الجدد بقوة لأهمية الأداء الدؤوب في مسؤوليات المهام الأساسية في المنظمة . وفي المقابل ، عندما يكون تركيز المنظمة على التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، يتوقع المرء أن يكون التأثير الإيجابي الأكبر على أداء المواطنة بمعنى تنتقل توقعاته الى ضرورة الانخراط في التماسك الاجتماعي ضمن المجموعة وعدم الانطلاق بمفرده ، فالمنظمات التي لديها معتقدات ثقافية قوية حول أهمية العلاقات الشخصية أو العمل الجماعي من المرجح أن تصمم برامجها في التركيز على تلك العلاقات التي تُنبئ الوافدين الجدد للانخراط في سلوك مواطنة أكبر . من ناحية أخرى ، فإن المنظمات التي تركز عمليات دخولها على نقل المعرفة بالقواعد والإجراءات في برامج التوجيه تخلق مثبطات قوية لكسر القواعد ، ونتيجة لذلك ، قد يتوقع المرء سلوكًا أقل تأثيرًا عكسيًا. ويرى (DeJoy , 2010 :318) ان تأثير ثقافة المجموعات بكل ابعادها من القيم والمعتقدات والاعراف والطقوس والتوقعات داخل المنظمات تكون قوية في التأثير على الموظف الجديد فيما اذا كانت تهدف إلى تشجيع سلوك معين أو تثبيطه. ففي الثقافات المبنية حول تثبيط سلوكيات معينة ، يمكن للمرء أن يتوقع أن التأثير الأساسي للثقافات القوية سيكون انخفاض في السلوكيات ذات النتائج العكسية ، على سبيل المثال ، يتم التركيز بشكل أكبر على منع السلوك غير المناسب أكثر من التركيز على تحفيز الأداء النجمي ، ويكون التزام الفرد بمعايير ومعتقدات وطقوس المجموعة اكثر من تحفيزه لأداء دور مهم في بداية مشواره في العمل .

ومن المثير للاهتمام ان الباحث (Capehart) وجد ان المنظمات التي تستخدم التنشئة الاجتماعية التنظيمية المؤسسية أو الجماعية يكون فيها قبول التنوع بشكل أكبر وتعزيز التماسك الاجتماعي لفرق وجماعات العمل وتكون التوقعات المستقبلية لدى الموظفين الجدد مرتفعة ، قياساً بالمنظمات التي تتخذ استراتيجية التدريب او التوجيه الفردي في التنشئة الاجتماعية اعتمادا على ثقافة المنظمة وتوجهاتها واهدافها ، كانت الأبحاث حول مجالات محتوى التنشئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية متفرقة ، كما يتضح من مراجعة أجراها review by Fisher (1986) ، والتي لم تذكر صراحةً الثقافة التنظيمية ، Bauer et al (1998) حُصص قسمًا كاملاً للتنشئة الاجتماعية والثقافة ، لكنه لم يشر إلى ثقافات تنظيمية بيروقراطية أو مبتكرة أو داعمة ومع ذلك ، فقد اقترحوا بشدة أن هناك

حاجة إلى مزيد من الدراسة حول التنشئة الاجتماعية التنظيمية والثقافة ، ومن الناحية النظرية ، فإن الهدف من أي عملية تنشئة اجتماعية هو التأكد من أن الفرد يتناسب مع السياق الاجتماعي الأوسع. بالنسبة للمؤسسات ، جادل Chatman (1989) بأن التنشئة الاجتماعية كانت ضرورية لتحقيق هذا التوافق من خلال جعل قيم الموظفين وقيم المؤسسة متطابقة وهذا ما يتم تحقيقه عن طريق التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومن هنا يأتي تأثير الثقافة في التنشئة ، وبالتالي ، وجد Chatman دعماً لهذه الفكرة ، ووجد Wilson and Elman (1990) أن تكتيكات التنشئة الاجتماعية مهمة في نقل القيم الثقافية للمؤسسة ، فيما وجد Parsons & Cable (2001) أن أساليب التنشئة الاجتماعية على قدر كبير من التباين في الملاءمة المتصورة للموظفين مع المنظمة (Taormina, 2008:7).

ويرى (Schneider et al., 2011:337) أن من أهم القضايا التي يجب مراعاتها في دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوكيات الوافدين الجدد سواء كان هذا التأثير مباشر أو غير مباشر ، وسواء كانت الاستراتيجية المستخدمة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية فردية أم جماعية فإنه يجب أن يُلاحظ مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف الجديد . ويتساءل Schneider عن كيفية تأثير الثقافة على أداء الوافدين الجدد عن طريق التنشئة الاجتماعية والتوجيه وبرامج التدريب وعلى الرغم من بروز الثقافة في البحوث التنظيمية كمؤثر بالغ في سلوك الافراد داخل المنظمات ، لكن تم إيلاء القليل نسبياً من الاهتمام لكيفية تأثير الثقافة على مستوى الأداء الفردي والجماعي للموظفين الجدد في المنظمات . ويرى (DeJoy, 2011:55) أن المنظمات التي تكون فيها الثقافات قوية وهناك إجماع حول المعتقدات والقيم الرئيسية فيها ، وعلى الرغم من ذلك ، قد لا يكون متوسط الأداء على المستوى الفردي للوافد الجديد مرتفعاً بالضرورة لأن الثقافة نفسها قد لا تكون موجهة نحو الإنجاز . فمثلاً على الرغم من أن العمال في الثقافات القوية قد لا يتم تحفيزهم بالضرورة لإنتاج المزيد ، إلا أنهم بالتأكيد أكثر تحفيزاً للتوافق مع التوقعات على مستوى المجموعة حول المقدار المناسب من الإنتاجية. إذن ، يتوقع المرء أنه في الثقافات التي يوجد فيها اتفاق كبير حول التوقعات المعيارية ، سيكون نطاق السلوك المقبول أضيق بكثير مما سيكون عليه في الثقافات التي تفتقر إلى تبلور حول هذه المعتقدات ، فيما أشار (Schneider, 2014: 47) أن هناك قدر كبير من البحث حول "أساليب معالجة الأشخاص الوافدين الى المنظمات حديثا ، بمعنى اختيار الاسلوب المناسب للتعامل مع الموظف الجديد وعلى الرغم من طرح العديد من الأنماط ، إلا أن معظم الباحثين يميزون بين الاستراتيجيات "الفردية" و "المؤسسية". في التعامل مع الموظف الجديد ، فالتوجه الفردي موجه

للاحتياجات المحددة للفرد ومتطلبات العمل ، وهو نوع من الطابع غير الرسمي إلى حد ما ، ويتم إجراؤه بواسطة الزملاء في وحدة عمل الفرد . وعلى النقيض من ذلك ، يهدف التوجّه المؤسسي في التعامل مع الموظفين أو الوافدين الجدد ، اذ تكون عملية التنشئة الاجتماعية لأعداد كبيرة منهم في نفس الوقت ، في بيئات رسمية إلى حد ما ، لضمان حصول جميع الموظفين الجدد على نفس مستوى الثقافة . فيما يعتقد (Barbera, 2014: 51) ان قوة ثقافة المنظمة تؤثر أيضًا على أنواع الأداء التي سيشارك فيها القادمون الجدد ، ويأتي تأثير الثقافة في عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية بشكل أقوى على سلوك المواطنين ، والتي تعني انخراط الموظفين الجدد بدوافعهم أو ولاءاتهم الخاصة في العمل وان الهدف من سلوك المواطنين هو تحسين التماسك الاجتماعي وإكمال المهام ذات القيمة لوحدة العمل ككل ومقدار مساهمة الموظفين الجدد في شركاتهم ، بما يتجاوز واجبات الوظيفة المطلوبة ، عن طريق (مساعدة زملاء العمل ، وتعزيز التماسك الاجتماعي) وعندما تكون الثقافات والمناخ قوية ، تمارس برامج التدريب ضغوطاً أكبر على الوافدين الجدد للانخراط في سلوكيات المواطنة لصالح الوحدة أو المنظمة ككل ؛ الجيش هو مثال ممتاز لمثل هذه الثقافة. على النقيض من ذلك ، في الثقافات الضعيفة (مثل الجامعات) ، يقل احتمال تلقي الوافدين الجدد لإشارات حول المساعدة (الخدمة) وسيكونون أقل حماساً داخلياً للقيام بذلك .

ويرى الباحث ان لكل منظمة ثقافة تخصها كما اشرنا في مبحث الثقافة التنظيمية ومن هنا سيتم فحص تاثير الثقافة في المنظمة المبحوثة وهي (ديوان محافظة ميسان) على التنشئة الاجتماعية التنظيمية لنرى ان كانت تقدم ثقافة بيروقراطية او داعمة او ثقافة قوية او ضعيفة أو أي نوع اخر من الثقافة ونرى مدى تأثيرها في ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية الاربعة التي حددها Taormina(2008) , كما ان القيم والمعتقدات والاعراف التنظيمية السائدة في منظمة ما , ليس بالضرورة تكون مؤثرة في جميع اعضاء المنظمة , او ان اعضاء هذه المنظمة منسجمون معها تماما , لذلك في حال تولّى برنامج التدريب او الاشراف على الموظفين الجدد بعض الموظفين القدامى غير المنسجمين تماما مع القيم السائدة في المنظمة وخاصة ثقافة المنظمة غير المرئية التي لها الحصة الاكبر في تسيير سلوك الموظفين , فانه قد ينقل قيم وعادات وسلوكيات للوافد الجديد لا تنسجم مع القيم الاصلية للمنظمة او الاهداف التي انشأت من اجلها .

ثانيا : تأثير ثقافة قادة المنظمة على الوافدين الجدد

من الامور التي يمكن ملاحظتها في تأثير الثقافة على التنشئة هو دور القادة في المنظمات في التأثير الكبير على الموظف الجديد , خاصةً في المنظمات التي تتبع التسلسل الهرمي البيروقراطي , والتي تكون سلوكيات وأوامر الادارة فيها هي بمثابة القواعد والاعراف التي ينبغي على الموظفين الجدد ايلاءها أهمية كبيرة , وسنوضح في ادناه جملة من هذه التأثيرات :

1. يؤدي قائد المجموعة او المشرف على الموظفين الجدد دورًا رئيساً في تعزيز ما يراه منسجما مع الثقافة التنظيمية للمنظمة او تثبيط ما يراه متعارضاً معها (Zohar & Tenne- (Gazit,2008,p744

2. عندما تتوافق قرارات تخصيص الموارد (في النقطة 2) للوافدين الجدد من قبل القائد او رئيس المجموعة او المدير, مع القيم الثقافية التي يتبناها , يساهم الأداء الفردي بشكل إيجابي في فعالية الاداء , حيث يتم تحفيز الوافدين الجدد على الأداء بطرق معتمدة تنظيمياً .

3. يلعب قادة المجموعة أدواراً أخرى في مراقبة وتشجيع الالتزام بالقيم والسلوكيات الثقافية الأساسية , اذ يعمل القادة كجهات تفسيرية للعمليات التنظيمية ذات الصلة , وبذلك يمكنهم تعزيز التصورات المشتركة والتوقعات التنظيمية والفهم وتحصيل الدعم من الزملاء بالنسبة للموظفين الجدد (Taormina ,2008: 85)

4. تؤثر طبيعة العلاقات بين الوافدين الجدد والمشرفين او القادة او المدراء أيضاً على ما إذا كانت الثقافة , كما تم نقلها خلال برامج عملية التنشئة الاجتماعية , تترجم إلى أداء أقوى على مستوى الوحدة وفي دراستهم , (Smith, Grojean, & Dickson(2001) & Ehrhart وجدوا أن الثقافات القوية تؤدي إلى زيادة تماسك المجموعة والروح المعنوية , مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء للوافدين الجدد وأن اشاعة ثقافة تنظيمية تتبنى العمل الجماعي , بدلاً من المنافسة , عززت العلاقات وجودة التفاعل بين الوافدين الجدد ومشرفيهم (Lin, 2008,:144)

5. عندما لا تتماشى قرارات تخصيص الموارد مع القيم الثقافية التي يتم تبنيها او التي تم التعريف بها مقدما من قبل القائد او مشرف المجموعة , فمن غير المرجح أن تؤدي السلوكيات الفردية إلى نجاح العمل , بمعنى ان الوافدين الجدد يرون نفاقاً بين المُعلن والمعمول به (Naumann & Bennett,2011:225)

6. يمكن للقادة أيضاً إنشاء محاذاة أداء المرؤوسين مع أهداف الوحدة عن طريق الاستجابة للأزمات بطرق متوافقة مع الثقافة ، عن طريق اتخاذ قرارات الموظفين بما يتفق مع القيم التي تتبناها المنظمة وعن طريق الحفاظ على الاتساق الثقافي ومعايير قرارات الاختيار والترقية والإنهاء (Filstad,2014: 396)

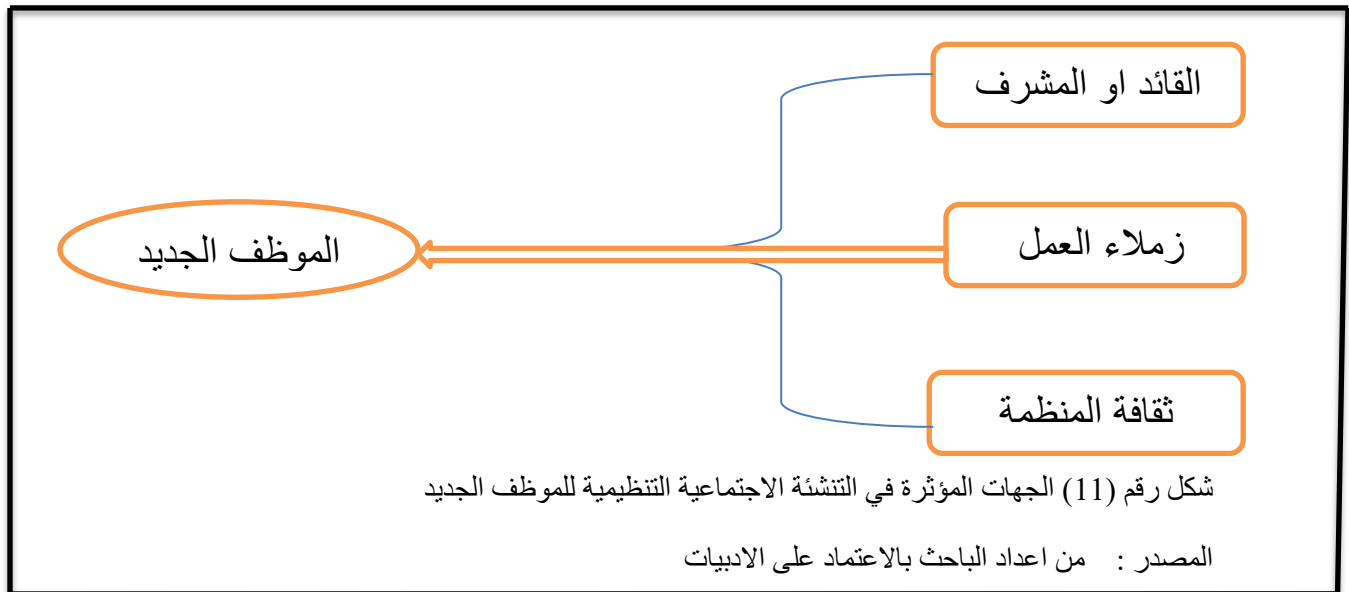
وبحكم سلطة مناصبهم ، يتمتع القادة أو المدراء بحرية كبيرة في تقرير كيفية إدارة منظماتهم ، وبالتالي يمكن توقع أن يلعبوا دوراً رئيسياً في التأثير على ثقافة المنظمة. ويعتقد أيضاً أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية تنطوي على سلوكيات (من قبل مختلف أعضاء المنظمة) التي تسهل ثقافتها الموظف، لذلك ، فمن الممكن أيضاً أن بعض جوانب التنشئة الاجتماعية (على سبيل المثال ، حماس الموظف للتعاون أو عدم وجوده) يمكن أن يتأثر بثقافة المنظمة (Taormina ,2008 :3)

ثالثاً : التطابق بين ثقافة الشخص وثقافة المنظمة

يتخذ الأفراد قرارات اختيار الوظيفة بناءً على ملاءمة المنظمة لسماتهم الشخصية ، ويُعتقد عموماً أن الباحثين عن عمل يفضلون المنظمات التي لها نفس "الشخصية" هذا يعني أن الموظفين المحتملين سيكونون أكثر انجذاباً للمنظمات إذا اعتقد الأفراد أن خصائصهم الشخصية تتماشى مع السمات التنظيمية التي تشكل ثقافة المنظمة . ويشير نموذج (Schneider's (1987 إلى أن الباحثين عن عمل يؤسسون تصوراتهم الملائمة عن المنظمات على قيم المؤسسات وأنهم يتخذون قرارات اختيار الوظيفة بناءً على تصوراتهم تلك. توجه القيم مواقف الأفراد وأحكامهم وسلوكياتهم ، ويجب أن يؤثر التطابق في القيم بين الباحثين عن عمل والمنظمات بشكل غير مباشر على الجاذبية التنظيمية . لوحظ مثلاً تحقق معظم الشركات اليابانية النجاح عن طريق تطوير الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين الجدد بثقافة المنظمة و يتم دمج الموظفين اجتماعياً في المنظمة عبر ثلاث مجموعات من القوات. تنبثق قوى التنشئة الاجتماعية التنظيمية من: إدارة / قائد الموظف ، وزملاء العمل للموظف ، والخصائص التنظيمية ، أي السياسات والهياكل والإجراءات وهو ما نطلق عليه بالمجمل ثقافة المنظمة (Jofreh & Masoumi,2013:246)

ويرى (Felipe , 2017 :4) ان التطابق بين قيم المنظمة وقيم الشخص يؤدي الى التقليل من مستويات الغموض و تعزيز الشعور القوي بالأمن واليقين والقدرة على التنبؤ والفعالية والاستقرار وإضفاء الطابع الرسمي والتوحيد القياسي ، يؤدي هذا النوع من الثقافة اهتماماً طويلاً بالنظام

والسيطرة تتجسد في نطاق واضح ودقيق للغاية من القواعد والتعليمات والإجراءات. وهو ما ينسجم مع احد اهم انواع الثقافة وهو ثقافة التسلسل الهرمي التي تساعد على تنشئة اجتماعية تنظيمية سريعة بحكم تقسيم العمل الواضح والادوار المرسومة لكل فرد , ولكن ليس بالضرورة ان تكون هذه التنشئة فعّالة وانما تنسجم مع حجم المنظمة واهدافها وظروفها وفرصها وامكاناتها ومحيطها . ويُعتقد ان الثقافة التنظيمية تحتوي على عدد كبير من المكونات المميزة كما يرى الباحثون : (Lutz 1991 ؛ Schein 1991 ؛ تاورمينا 1997). ، مع الأخذ في الاعتبار أن المواقف الفردية والثقافات التنظيمية تعمل على مستويات متعددة وقد يكون لها تباين يؤثر على جوانب متعددة في المنظمة سواء كان يتعلق بالرضا الوظيفي او التنشئة الاجتماعية التنظيمية (Felipe, 2017:6)



وتؤدي القيم والمعتقدات والاعراف التنظيمية دورًا مهمًا جدًا في تكوين الثقافة التنظيمية وتحديد سلوك الموظف الجديد. ويمكن اعتبار نظام القيم بمثابة إطار دائم نسبيًا للإدراك والفهم الذي يشكل ويؤثر على الطبيعة العامة لسلوك الفرد الجديد . فالقيم هي المبادئ التي توجه رغبات الفرد ومشاعره وأفعاله , وتتنبأ القيم بمعظم السلوكيات على مستوى معين. ولكن ، إذا لم تكن القيم مبنية على التعلم الثقافي السابق ، فيمكن عدّها مجرد قيم مدعومة ولا تعكس سلوكيات الموظفين ، إذا كانت القيم المقبولة متوافقة منطقيًا مع الافتراضات الأساسية في اذهان الموظفين، فيمكن بعد ذلك تحويل هذه القيم إلى الفلسفة ، التي يمكن أن تجمع المجموعة معًا ، وتؤسس هوية وتخلق المهام الأساسية و تبدأ القيم على المستوى الفردي ، وعليه فإن قيم قلة من الأفراد تشكل قيم المجموعة ، وتشكل قيم

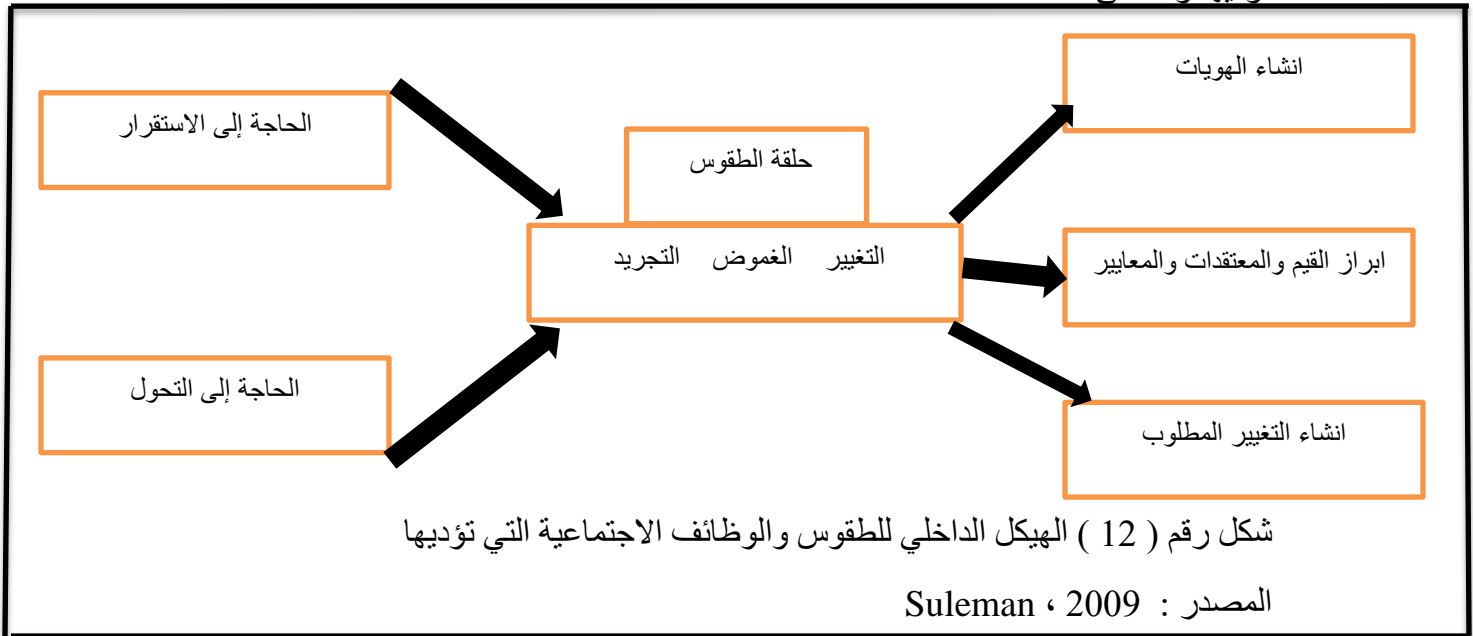
المجموعة قيم التنظيم , وتؤثر قيم التنظيم بفهم وإدراك وسلوك الموظف الجديد (Dincer ,2018:24)

رابعا : القيم التنظيمية وتأثيرها على التنشئة الاجتماعية التنظيمية

توفر القيم إطارًا لفهم المعتقدات فضلاً عن الأهداف والمواقف والأخلاق ومفهوم الذات والسلوك والعناصر الأخرى للنظام الفردي ؛ بالإضافة إلى ذلك ، فهي تساعد أيضًا في تقييم ديناميكيات الثقافة التنظيمية وتُصنّف قيم المنظمة بأنها "العناصر التي تدور حول المعايير والرموز والطقوس والأنشطة الثقافية الأخرى." و يصف Jackson(2009) القيم التنظيمية بأنها المعايير التي تحدد سلوك الأعضاء والنجاح التنظيمي ، وتستند القيم التنظيمية على القدرة على التوجيه والتأثير على التفضيلات والأولويات والإجراءات والمواقف الخاصة بالمؤسسة وأعضائها ، فهي توفّر تبريرًا مفصلاً وعمامًا لأنشطة ووظائف النظام وللسلوكيات المناسبة لأعضائه (Toh et al. 93: 2008) فالقيم المشتركة هي المحور الأساسي لبحوث الثقافة التنظيمية ، ويعتقد أنها تُسهّل التفاعل الفعال بين الأعضاء وتوفر التكامل ، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد فان اندماجهم في المنظمة يكون سريعاً بمقدار تأثير تلك القيم ووضوحها وكما اسلفنا في المبحث الاول عن عناصر الثقافة المرئية وغير المرئية التي يكون تأثيرها بالغا في مجمل السلوك التنظيمي الداخلي ، نلاحظ ان القيم تُصنّف ضمن العناصر او البعد غير المرئي الكامن في قلب المنظمة فضلاً عن الى المعتقدات والافتراضات . وقد أشار (Seiling, 2003:7) الى ان أهم ميزة للقصص والأساطير هي أن الأبطال والرموز تكون بمثابة جسر ثقافي يساهم في تبني الرموز والقيم بين الموظفين .و تتضمن القصص والأساطير عادةً أقسامًا من حياة مؤسسي المنظمة ، وقصص أولئك الذين يخالفون القواعد في المنظمة ، وأولئك الذين يبدؤون من المستوى الأدنى ويصلون إلى قمة الهرم ، أو أولئك الذين بدأوا في فقر لكنهم أصبحوا أغنياء ويرى الباحث ان وضوح تأثيرات ابعاد الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد , تكون من اندماج الموظف في المنظمة والسير ضمن اهدافها بمقدار فهمه وتأثره بما يراه من سلوكيات ظاهره امامه او تلك التي يتناقلها الافراد داخل المؤسسة , وعادة ما يببالغون بنقلها امام الموظف الجديد , وبالإمكان ملاحظة ذلك في المنظمات اليوم , وخاصة فيما يتعلق بنقل القصص التي هي احد ابعاد الثقافة التنظيمية . فمنذ تأسيس المنظمات ، ظهرت القصص والأساطير كحامل للثقافة نتيجة لإعادة سرد الأحداث الماضية بتعبيرات مبالغ فيها تستخدم للتأثير على الموظفين.

خامسا : الطقوس وتأثيرها على التنشئة الاجتماعية التنظيمية

كما وضّحنا في حديثنا عن الطقوس في ابعاد الثقافة التنظيمية في المبحث الاول من الفصل الثاني نضيف الان تذكيراً بمعنى الطقوس , فالطقوس هي سلوكيات رمزية وشائعة للأفراد أو الجماعات وهي جزء لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية والثقافية. السمة الرئيسية للطقوس هي سماتها الجماعية. بمعنى آخر ، تزيد الطقوس من التضامن والوعي الجماعي للمجتمع من خلال الحفاظ على المجموعة معاً كما يراها (Dilan,2019:37) ويرى دوركهايم في تأطير ممارسات التنشئة الاجتماعية من خلال الطقوس في المنظمات او الحياة بصورة عامة فأنها تضع الأعضاء تلقائياً في أدوار محددة ، وقد صاغ (Suleman,2009: 13) أسس الطقوس ، وهيكلها الداخلي ، والوظائف الاجتماعية التي تؤديها وكما في الشكل ادناه :



المتطلبات التنظيمية لكل من الاستقرار والتغيير تؤدي إلى الحاجة إلى إدارة المعاني المشتركة. تتجلى هذه الحاجة في الإجراءات التنظيمية التي تعمل بشكل رمزي على تغيير فهم الناس لعالمهم. هذه الإجراءات لها هيكل ثلاثي. في المرحلة الأولى ، تُستخدم الرموز والأفعال الرمزية لتجريد الأفراد من الفئات التي كانوا يمتلكونها سابقاً , ينتج عن إثارة التساؤل حول هذه الفئات التي كانت محتفظاً بها سابقاً فترة "محدودة" ، تكون فيها الفئات والهويات غامضة. أخيراً ، يتم إعادة الفئات واستثمارها بقيمة الحقيقة من لدن سلطة المجموعة الاجتماعية. تعمل هذه العملية على إنشاء الهويات

، وإصلاح المعتقدات والمواقف ، والسماح بإدراك التغيير والتدفق داخل المنظمة مع إدارة تقدم الأحداث بإحكام. كما نوقش أعلاه ، في هذا النموذج العام ، قد تحدث اختلافات ، مثل ما إذا كانت الفئات التي تم غرسها متطابقة مع الفئات التي تم الاحتفاظ بها سابقاً أم أنها جديدة ، سواء أكانت مدفوعة من قبل الإدارة العليا أم المجموعات الفرعية ، وما إذا كانت الرسائل المنقولة عن طريق الطقوس مقبولة أو رفضها الجمهور المشاهد.

سادساً: المعتقدات التنظيمية وتأثيرها على التنشئة الاجتماعية التنظيمية

تؤثر المعتقدات على الموقف العام للفرد تجاه الشيء. وهذا بدوره يوجه نوايا الفرد التي تؤثر على السلوكيات المتعلقة بأي موضوع ، فعندما يأخذ عضواً أكبر سناً وأكثر خبرة في منظمة زميلاً صغيراً "تحت جناحه أو جناحها". للمساعدة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية للشخص الأقل خبرة ونقل المعرفة المكتسبة خلال سنوات العيش داخل المنظمة ، يقال إن علاقة التوجيه موجودة وهذا بالضبط هو معنى التنشئة الاجتماعية التنظيمية. وفي الثقافات الغربية يستحضرون قصة معروفة عن تبادل المعرفة بين الاجيال عن طريق التنشئة الاجتماعية فبحسب (James&Nancy,1999:7) فان قصة اوديسيوس هي مثال عن المعتقدات لدى الافراد, فعندما ذهب اوديسيوس لمحاربة أحصنة طروادة ، ترك صديقاً قديماً وموثوقاً مسؤولاً عن أسرته وتعليم ابنه. بعد ثلاثة آلاف عام ، عندما نتحدث عن العملية التي يقوم من خلالها عضو أكبر سناً وأكثر خبرة في منظمة بإرشاد زميل أصغر سناً بشأن الحقائق غير المكتوبة للحياة في تلك المنظمة ، غالباً ما يتم استدعاء اسم هذا الخادم المؤتمن. ويضيف بشيء من الاسهاب (James&Nancy,1999 :9): إن وجود ثقافة مؤسسية قوية تزود الأعضاء بقاعدة قيمة مشتركة ، ومعرفة ضمنية بما هو متوقع منهم وما يمكن أن يتوقعوه بدورهم من المنظمة ، يمكن أن يكون أمراً حيوياً لنجاح المنظمة وفعاليتها ، تماماً كما هو الحال في المجتمعات التقليدية حيث الفولكلور القبلي والخرافات ، التي تحتوي كل منها على "بعد أخلاقي" ، وتنتقل من جيل إلى جيل ، يمكن للمرشدين في ثقافات الشركات الذين يمارسون دور التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الملتحقين حديثاً بالشركات والمنظمات أن ينقلوا الفولكلور التنظيمي والخرافات والاساطير والمعتقدات التنظيمية. وقد يتم تمرير الخرافات والاساطير الحاملة للثقافة بدون توجيه ، لكن برنامج التوجيه يمكن أن يعزز عملية الانتشار. ويمكن أن يكون الموجهون مصادر موثوقة تضيء مصداقية على هذه القصص الثقافية. يمكنهم أيضاً وضع المعتقدات التنظيمية في منظورها الصحيح وتنوير الأعضاء الصغار فيما يتعلق بمعانيهم الأعمق, يمكن أن تكون وظيفة توفير السياق هذه مهمة بشكل خاص للأساطير والمعتقدات التنظيمية التي قد تعكس الجوانب الأقل إيجابية لثقافة المؤسسة ، مثل الوحدات ذات الإدارة العليا التي لا تعرف الرحمة, لا يتم تدوين مثل هذه الأساطير السلبية أبداً ، ولكن غالباً ما يتم المزاح بشأنها ويجب أن يكون المرشد قريب نسبياً من المتدرب في المنظمة. وأن تكون هناك قاعدة مشتركة من الخبرات المشتركة التي يمكن للعلاقة الاستفادة منها ، لكن بعض الناس ليسوا

أمين نفسياً أو موضعياً بما يكفي لمنح أنفسهم للجيل الأصغر ، او بتعبير أدق نقل خبراتهم للمتعلمين او الموظفين الجدد ، اذ قد يرون الأعضاء الأصغر سناً في المنظمة على أنهم يمثلون تهديد لمكانتهم في المنظمة وأدوارهم وتطلعاتهم . وقد يشعر الآخرون بحسب (Kissack and Callahan, 2010:365) بالمرارة عن طريق تجربتهم الخاصة في المنظمة ، وسيكون من الخطأ أن تقوم المنظمة بتعيين هؤلاء الأشخاص في واجبات التوجيه ، وينبغي اختيار الأشخاص الذين لديهم شعور عالي بالمسؤولية اتجاه نجاح اهداف المنظمة بغض النظر عن مزاجهم وتطلعاتهم ، فالتوجيه هو نشاط يمكن وينبغي أن تروج له المنظمة ، ويجب أن تكون علاقة التوجيه علاقة طوعية. ويرى (Heminger,2003: 522) انه تم فحص العديد من المعتقدات التنظيمية كمحددات محتملة لموقف الفرد من المعلومات أو مشاركتها مع القادمين الجدد. تتضمن هذه التركيبات المعتقدات حول المعلومات (مثل النوع والكمية والقيمة) ، والعلاقات الشخصية (مثل قبول الآخرين ، والاهتمام الذاتي ، والمعاملة بالمثل) ، والعوامل التنظيمية (مثل القواعد التنظيمية والجوانب الاجتماعية) ، وملاءمة المهمة. من المفترض أن يميل موقف الفرد نحو ملكية معلومات المنظمة أو الإشراف عليها. ويرى الباحث ان المعتقدات التنظيمية لها أثر بارز في التنشئة الاجتماعية التنظيمية فتمثل نظرة الموظف للعلاقات مع زملاء العمل أو قدرته على منحهم المعلومات المناسبة والمفيدة خاصة للموظفين الجدد منهم وقناعاته الخاصة في العمل وایمانه بمعتقدات وانماط العمل داخل المنظمة كلها تساهم في التأثير على برامج التدريب والتوجيه التي تخص القادمين الجدد من الموظفين .

رابعا : ارتباط الثقافة التنظيمية بالتدريب كأحد أهم ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية

يمكن الإشارة إلى التدريب على أنه جهد منظم ومنهجي لتطوير المعرفة والعقلية من خلال التعلم من التجربة ؛ لتوفير المعرفة والمهارات ، وغرس المواقف اللازمة لتحقيق أداء معين وسلوك منظم (Buckley، 2009:323) ويمكن أيضاً تفسير التدريب على أنه نهج منظم يؤثر على تنمية المعرفة والمهارات والمواقف لزيادة فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ، والتدريب هو جهد قصير المدى لتحسين الأداء وجهد تعلم منهجي لتحسين المهارات والمواقف لتحقيق أداء أفضل (Rothwell ,2013:82) ووفقاً (Noe et al. ,2010: 367) فإن التدريب يهدف إلى زيادة معرفة وقيم أعضاء المنظمة ، ومساعدة أعضاء المنظمة على اكتساب المهارات الأساسية والمعرفة ، ومساعدة أعضاء المنظمة على القيام بعملهم بفعالية ، وتعزيز المنظمات في تطوير الابتكار والإبداع والتعلم للأعضاء. بالإضافة إلى ذلك ، يهدف التدريب إلى تحفيز استعداد العضو التنظيمي للتعامل مع التغيرات في العمل ، وإعداد أعضاء المنظمة للعمل بشكل أكثر فاعلية ، وخلق جو عمل مناسب عن طريق التواصل الفعال. والموضوع الرئيسي الذي يدور في معظم أدبيات الثقافة التنظيمية هو فكرة

التلاعب وتغيير الثقافة لتتماشى مع الخطط المؤسسية الاستراتيجية , هذا جهد يمكن دعمه عن طريق أنشطة التدريب والتطوير , لذلك لا تتفرّع أهمية التدريب والتطوير تماشياً مع التغيير الثقافي الداخلي والخارجي في مجمله (Zhao,2005: 232) فالتدريب هو البعد الاول من ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية , وحسب ما يرى (Feldman) فانه يوفر إشارات لا تعد ولا تحصى للموظفين الجدد حول ثقافة المنظمة ومناخها , وعلى الرغم من أن التنشئة الاجتماعية تهتم إلى حد كبير بسياق الوظيفة , إلا أن التدريب يهتم إلى حد كبير بمحتوى الوظيفة, كما هو الحال مع التنشئة الاجتماعية , قد يتلقى الموظفون أكبر قدر من التدريب عند دخولهم المؤسسات لأول مرة , لكن العديد من الموظفين يستمرون في تلقي التدريب طوال فترة عملهم مع شركة , كوسيلة لتحديث المهارات وكوسيلة للتحضير لوظائف جديدة أو تحديات جديدة (polo et,al ,2018:2) , ولا يزال التدريب يمثل عملية ذات أهمية استراتيجية , لتعزيز التعلم الفردي والتنظيمي , فضلاً عن أحد أهم الوسائل لتعزيز ممارسات الموارد البشرية, مع تأثير كبير على تنمية القدرات الفردية والتنظيمية والحفاظ عليها(3225 : Ballesteros-Rodríguez et al., 2012) وعلى مر السنين , تغير التدريب ووسعت أهدافه وخصائصه للتكيف مع تغير ثقافة المنظمات وبيئة العمل واحتياجات الافراد , ولا يعتبر فقط طريقة لتعزيز القدرات الفردية وانما كأداة إستراتيجية للتحكم في عمليات الفريق والنتائج التنظيمية ,ويعتبر التدريب نظاماً محاطاً بسياق تنظيمي قادر على التأثير في قدرة المنظمة لاستيعاب المعرفة الجديدة وتعليم الوافدين الجدد أهم القيم والمعتقدات والسلوكيات واهداف وغايات المنظمة (Bell et al., 2017:305) وترتبط هذه القدرة التي اشار اليها (Bell) لاستيعاب المعرفة الجديدة ارتباطاً وثيقاً بالسماوات الرئيسية للثقافة التنظيمية وعملية التغيير داخل المنظمة, إذ إن الثقافة التنظيمية والتدريب مرتبطان بالفعل: فالسماوات الرئيسية للثقافة التنظيمية تنتج تأثيراً واضحاً على تطوير وتنفيذ برامج التدريب , والعكس صحيح , تؤثر البرامج التدريبية على الثقافة التنظيمية .



الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الاول: بناء وتطوير مقاييس الدراسة

المبحث الثاني: الوصف والتحليل الاحصائي

لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

وتفسير نتائجها



المبحث الأول

بناء وتطوير مقاييس الدراسة

يختص هذا المبحث ببناء وتطوير مقاييس الدراسة (استمارة الاستبانة) قبل وبعد توزيعها على العينة بهدف التأكد من مدى اعتدالية بياناتها وصدقها وانسجامها بهيكليتها النظرية مع اجابات العينة ومقدار الثبات في فقراتها ومدى ملاءمتها لواقع ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، إذ إن هذه الاختبارات تعد من المتطلبات الأساسية للتأكد من أن فقرات استمارة الاستبانة تعكس الأهداف التي أعدت من أجلها وتحقق الغرض الذي تسعى اليه ، وتعد هذه الخطوة الممهدة للقيام بعملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ومن ثم اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية ، وكما يأتي :

أولاً : ترميز وتوصيف متغيرات البحث وابعادها الفرعية

تشتمل الدراسة متغيرين رئيسيين :

1. **الاول : الثقافة التنظيمية** وهو المتغير المستقل الذي تم قياسه بأربع ابعاد فرعية هي (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، والطقوس) .
2. **الثاني : التنشئة الاجتماعية التنظيمية** ويمثل المتغير التابع الذي تم قياسه بأربع ابعاد فرعية هي (التدريب ، الفهم ، دعم زملاء العمل ، والتوقعات المستقبلية) .

وبذلك من الضروري القيام بخطوة ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية قبل القيام بتنفيذ أي اسلوب تحليلي وذلك لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها والتعرف عليها عن طريق عملية اجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة .

إذ يوضح الجدول (8) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد .

الجدول (8) : ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	رمز المؤشر الاحصائي	عدد الفقرات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	OV	5

		Organizational Valua	OrgCul
5	OB	المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs	
5	ON	الاعراف التنظيمية Regulatory Norms	
5	RI	الطقوس The Ritual	
5	TR	التدريب Training	
5	UN	الفهم Understanding	التنشئة الاجتماعية التنظيمية OrgSoc
5	SC	دعم زملاء العمل Support Co-Workers	
5	FE	التوقعات المستقبلية Future Expectations	

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة.

ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس

يعرف الصدق بشكل عام بأنه قدرة الاختبار فعلا على قياس ما يفترض أن يقيسه ، ومن المفاهيم الخاطئة و الشائعة ، هو أن الاختبار اما يكون صادقا أو غير صادق، فالاختبار ليس صادقا بذاته بل انه صادق بالنسبة لهدف خاص أو مجموعة خاصة، بحيث : (عز الدين ، 2010 : 1) أ. يشير الصدق إلى دقة القياس .

ب. يكون المقياس صادق عندما يقيس ما يفترض أن يقيسه ويؤدي الوظائف التي يدعي قياسها. ويقال للمقياس ان له مصداقية ظاهرية إذا كان محتواه يبدو ببساطة ذا صلة بالشخص الذي يجري الاختبار عليه ، ويقوم مجموعة من الخبراء المتخصصين بتقييم مظهر الاستبيان من حيث الجدوى ، وسهولة القراءة ، واتساق الأسلوب والتنسيق ، ووضوح اللغة المستخدمة (Taherdoost , 2016 : 29)

في حين اشار (Masuwai et al. , 2016 : 12) الى صدق المحتوى بأنه المدى الذي تقوم فيه عناصر معينة ما بتقييم المفهوم او المتغير الذي يتم قياسه في الدراسة البحثية بدقة ، إذ يجب أن يكون محتوى المتغير ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق الابعاد التي تم تحديدها مسبقاً وملائماً لخصوصية بيئة التطبيق .

ومن اجل ضمان الغرض القياسي للاختبارين اعلاه ، فقد جرى عرض استمارة الاستبانة على عدد من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال بهدف الافادة من خبرتهم للتأكد من صحة فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وقدرتها على قياس متغيراتها وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية الميدانية ، واعتماداً على مجموعة الملاحظات التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين جرى تعديل محتوى بعض الفقرات والصيغات على النحو الذي حصلت فيه الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع الهدف الذي اعدت من اجله.

ويوضح الجدول (9) النسب المئوية التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة المحكمين .

الجدول (9) نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات ابعاد القياس في الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	القيم التنظيمية	5	5	100	اعادة
2	المعتقدات التنظيمية	5	4	80	صياغة
3	الاعراف التنظيمية	5	4	80	بعض فقرات
4	الطقوس	5	5	100	القياس

على مستوى بعض الابعاد	90	18	20	الثقافة التنظيمية	5
	80	4	5	التدريب	6
	80	4	5	الفهم	7
	60	3	5	دعم زملاء العمل	8
	100	5	5	التوقعات المستقبلية	9
	80	16	20	التنشئة الاجتماعية التنظيمية	10

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى نتائج تحكيم الاستبانة.

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اكثر التوزيعات استعمالاً وشيوعاً في المجالات المعرفية المتعددة وذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات المختلفة ، اذ يستعمل التوزيع الطبيعي لتقريب التوزيعات الاحتمالية المنفصلة ويوفر الاساس الذي يمكن ان يعتمد عليه للاستدلال الاحصائي (Berenson et al. , 2012 : 217) وبذلك فان توزيع البيانات سواء كان (طبيعياً او غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية او اللامعلمية ، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية . وبذلك ولأغراض الدراسة الحالية افترض الباحث فرضيتين اثنتين :

1. الفرضية الاولى تتعلق بفرضية العدم التي تخص عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي اذا كانت البيانات دالة معنوياً .
 2. الفرضية الثانية فهي الفرضية البديلة التي تنص على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي في حال عدم دلالتها معنوياً .
- ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي:

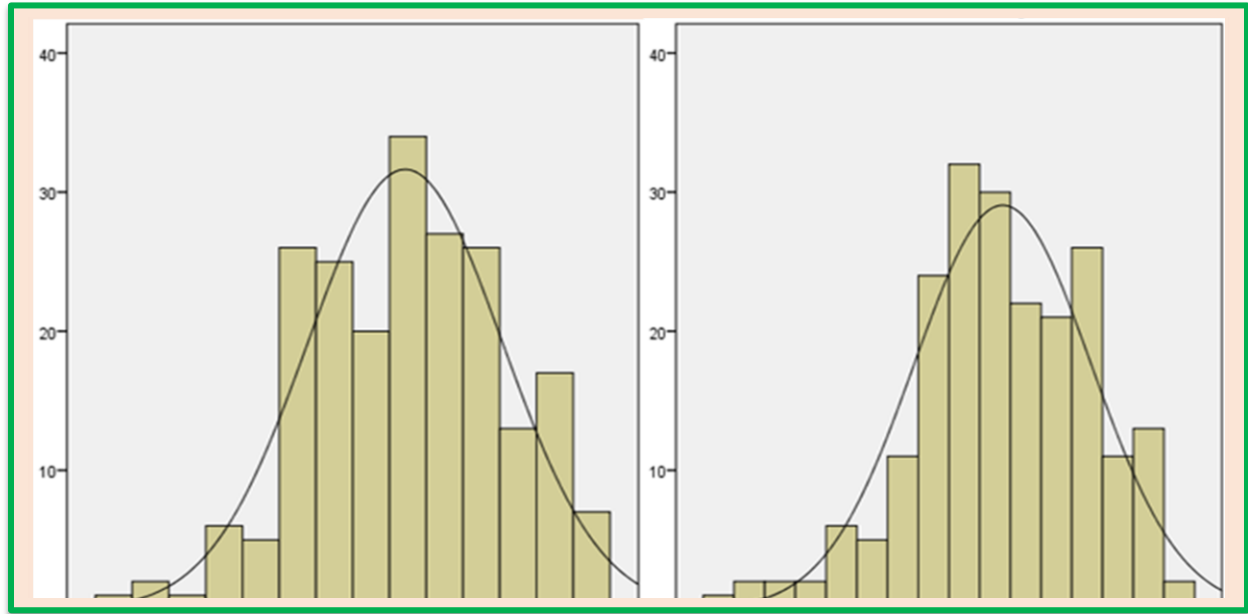
اذ يتبين من الجدول (10) ان مقدار قيمة الاختبار حسب اجابات العينة قد بلغ (0.049) , (0.042) على التوالي للمتغيرين الرئيسيين (الثقافة التنظيمية ، والتنشئة الاجتماعية التنظيمية) في

حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الاختبار قد بلغت (0.200^* , 0.200^*) على التوالي ايضاً ، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (0.05) ، أي انها غير دالة معنوياً وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة مما يؤكد ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الادوات المعلمية في تحليل البيانات . ويوضح الشكل (14) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

الجدول (10) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.063	210	.983	.200*	210	.049	الثقافة التنظيمية
.060	210	.986	.200*	210	.042	التشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).



الشكل (13) : منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS).

رابعاً : اختبار الصديق البنائي التوكيدي

يمكن التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory factor analysis) الباحث من التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى انسجام بنيتها ومحتواها المفاهيمي مع اجابات

العينة على مستوى بيئة التطبيق ومدى دقتها وموثوقيتها (7 : Kaiser et al., 2019) اذ يعتمد التحليل العاملي التوكيدي على نظرية أساسية تتعلق بعدد محدد من العوامل (الابعاد) وهيكل معين من فقرات القياس التي تنتمي كل منها الى بعد معين ، وغالبًا ما يتم تضمين هذا التحليل في إطار عمل أكبر لنمذجة المسار يسمى نمذجة المعادلة الهيكلية (39 : Mair , 2018) ولأجل اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات الدراسة الحالية ، سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما : (115 : Hair et al., 2014)

1. كفاية تقدير المعلمة المعيارية

يمكن الاعتماد على قيم التقديرات المعيارية للمعلمة والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وفي حال كانت اقل ستحذف من المقياس ، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ ان النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت معنوية .

2. مؤشرات مطابقة الانموذج

تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلية المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة وبالتالي يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد به المقياس مع اجابات افراد العينة المبحوثة ، وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (11) .

جدول (11) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$

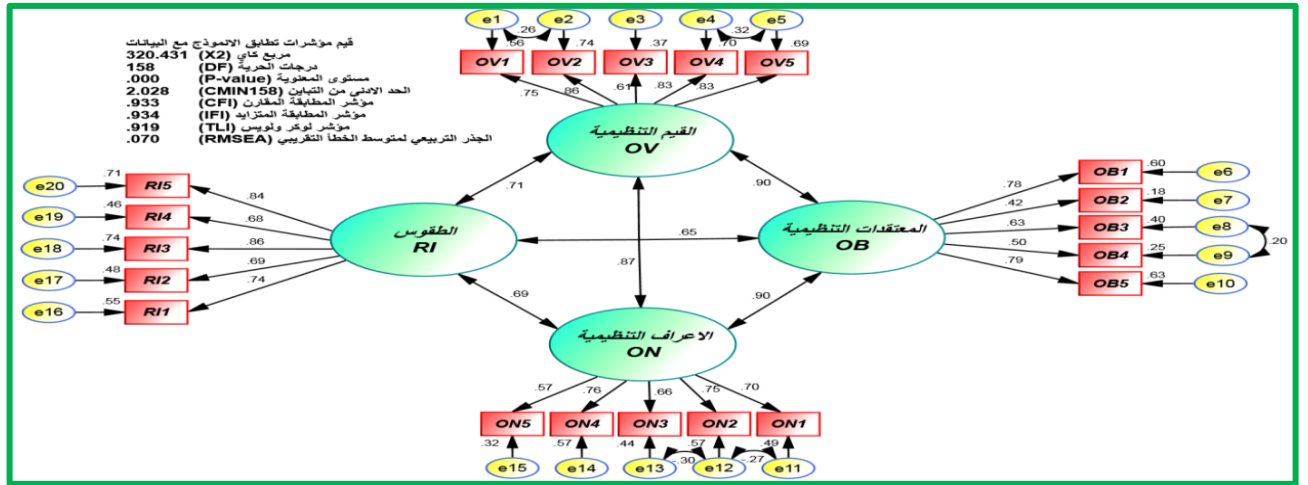
Root Mean Square Error of Approximation

Source : Singh,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

1: الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية :

لقد تم قياس متغير الثقافة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد هي (القيم التنظيمية (5) فقرة ، المعنقات التنظيمية (5) فقرة ، الاعراف التنظيمية (5) فقرة ، والطقوس (5) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (15) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (15) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01). وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء خمسة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الثقافة التنظيمية يقاس باربعة ابعاد فرعية تقاس كل منها بخمس فقرات قياس .



الشكل (14) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (12) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الثقافة التنظيمية

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
OV1	<---	القيم التنظيمية	.751	.811	.055	14.721	***
OV2	<---	القيم التنظيمية	.861	1.000			
OV3	<---	القيم التنظيمية	.610	.599	.063	9.570	***
OV4	<---	القيم التنظيمية	.834	1.016	.069	14.767	***
OV5	<---	القيم التنظيمية	.833	1.051	.071	14.724	***
OB1	<---	المعتقدات التنظيمية	.778	.812	.068	11.854	***
OB2	<---	المعتقدات التنظيمية	.422	.413	.069	5.949	***
OB3	<---	المعتقدات التنظيمية	.635	.699	.075	9.314	***
OB4	<---	المعتقدات التنظيمية	.501	.573	.080	7.136	***
OB5	<---	المعتقدات التنظيمية	.793	1.000			
ON5	<---	الاعراف التنظيمية	.569	1.000			
ON4	<---	الاعراف التنظيمية	.758	1.544	.189	8.157	***
ON3	<---	الاعراف التنظيمية	.663	1.081	.146	7.377	***
ON2	<---	الاعراف التنظيمية	.755	1.755	.220	7.965	***
ON1	<---	الاعراف التنظيمية	.702	1.130	.147	7.675	***
RI5	<---	الطقوس	.842	1.291	.118	10.981	***
RI4	<---	الطقوس	.677	1.100	.122	9.016	***
RI3	<---	الطقوس	.863	1.281	.114	11.197	***
RI2	<---	الطقوس	.692	1.000			
RI1	<---	الطقوس	.740	1.168	.119	9.799	***

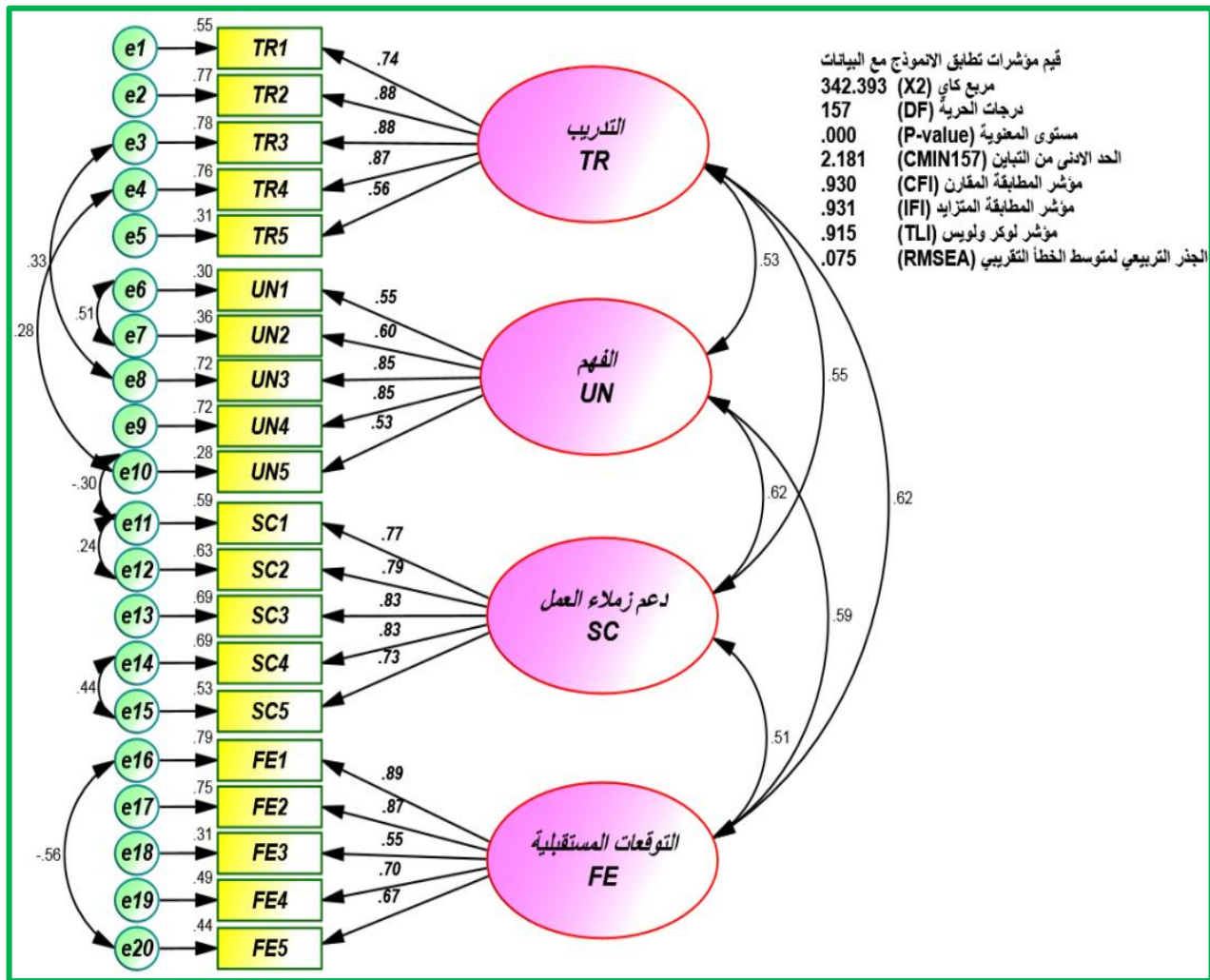
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية :

لقد تم قياس متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية عن طريق اربعة ابعاد فرعية هي (التدريب (5) فقرات ، الفهم (5) فقرات ، دعم زملاء العمل (5) فقرات ، والتوقعات المستقبلية (5) فقرات) .
اذ يتضح من الشكل (16) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في

الشكل (16) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (13) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء سبعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية يقاس باربعة ابعاد فرعية بواقع (20) فقرة .



الشكل (15) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (13) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
TR5	<---	التدريب	.556	1.000			
TR4	<---	التدريب	.874	1.744	.201	8.700	***
TR3	<---	التدريب	.881	1.806	.207	8.723	***
TR2	<---	التدريب	.876	1.720	.198	8.680	***
TR1	<---	التدريب	.745	1.400	.176	7.955	***
UN5	<---	الفهم	.526	1.000			
UN4	<---	الفهم	.851	1.381	.174	7.948	***
UN3	<---	الفهم	.849	1.514	.189	8.002	***
UN2	<---	الفهم	.601	.814	.124	6.582	***
UN1	<---	الفهم	.547	.720	.117	6.171	***
SC5	<---	دعم زملاء العمل	.730	.915	.060	15.227	***
SC4	<---	دعم زملاء العمل	.832	1.000			
SC3	<---	دعم زملاء العمل	.828	.912	.068	13.425	***
SC2	<---	دعم زملاء العمل	.795	.920	.074	12.497	***
SC1	<---	دعم زملاء العمل	.770	.893	.074	12.101	***
FE5	<---	التوقعات المستقبلية	.665	1.071	.122	8.749	***
FE4	<---	التوقعات المستقبلية	.697	1.000			
FE3	<---	التوقعات المستقبلية	.554	.860	.112	7.666	***
FE2	<---	التوقعات المستقبلية	.868	1.342	.114	11.770	***
FE1	<---	التوقعات المستقبلية	.891	1.368	.118	11.639	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

خامساً : الثبات البنائي لأداة القياس

يُعرّف الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبّر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يُطبّق فيها ، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني ، 2020 : 191) وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة في الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا الذي

يعد من افضل مقاييس ثبات المقاييس في الدراسات السلوكية والاجتماعية ، اذ اشارت (Sharma , 273 : 2016) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (14) .

الجدول (14)

مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
.1	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
.2	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
.3	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
.4	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
.5	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
.6	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

Source : Sharma, B. (2016). *A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals*. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.778 - 0.936) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) اما بالنسبة الى معاملات الصدق الهيكلي فانها تراوحت بين (0.882-0.967) ، وهذا يشير الى ان جميع هذه المعاملات مقبولة احصائياً مما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي المستخدم في الدراسة الحالية وقدرتها على قياس متغيراتها وابعادها الفرعية بوضوح وبدون تعقيد.

الجدول (15) : معاملات الثبات على مستوى المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية

معامل الصدق الهيكلي	قيمة كرونباخ الفا	المتغيرات الرئيسة بأبعادها	ت
0.946	0.894	القيم التنظيمية	1
0.883	0.780	المعتقدات التنظيمية	
0.882	0.778	الاعراف التنظيمية	
0.933	0.871	الطقوس	
0.967	0.936	الثقافة التنظيمية	
0.944	0.891	التدريب	2
0.893	0.798	الفهم	
0.949	0.900	دعم زملاء العمل	
0.919	0.845	التوقعات المستقبلية	
0.961	0.924	التنشئة الاجتماعية التنظيمية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي :

اعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية من جهة وفقراتها من جهة اخرى ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (16) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات وابعاد متغيرات البحث الحالية ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (16) الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات والابعاد وفقراتها تراوحت بين (.413 - .874) عند مستوى معنوية (.01) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين جميع المتغيرات والابعاد وفقراتها.

الجدول (16) : الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

المتغيرات الرئيسة	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
الثقافة	القيم التنظيمية	OV1	.786**	.696**	.01

.01	.781**	.856**	OV2		التنظيمية
.01	.581**	.693**	OV3		
.01	.782**	.874**	OV4		
.01	.776**	.839**	OV5		
.01	.725**	.753**	OB1		
.01	.413**	.569**	OB2		
.01	.639**	.788**	OB3		
.01	.529**	.681**	OB4		
.01	.715**	.771**	OB5		
.01	.609**	.676**	ON1	الاعراف التنظيمية	
.01	.698**	.703**	ON2		
.01	.532**	.640**	ON3		
.01	.689**	.794**	ON4		
.01	.507**	.655**	ON5		
.01	.701**	.727**	RI1	الطقوس	
.01	.539**	.714**	RI2		
.01	.628**	.797**	RI3		
.01	.515**	.712**	RI4		
.01	.641**	.781**	RI5		
.01	.618**	.773**	TR1	التدريب	التنشئة الاجتماعية التنظيمية
.01	.690**	.858**	TR2		
.01	.711**	.851**	TR3		
.01	.728**	.837**	TR4		
.01	.539**	.645**	TR5		
.01	.522**	.668**	UN1	الفهم	
.01	.485**	.705**	UN2		
.01	.664**	.827**	UN3		

.01	.615**	.809**	UN4	دعم زملاء العمل
.01	.588**	.599**	UN5	
.01	.578**	.774**	SC1	
.01	.596**	.808**	SC2	
.01	.635**	.800**	SC3	
.01	.618**	.848**	SC4	التوقعات المستقبلية
.01	.553**	.784**	SC5	
.01	.697**	.817**	FE1	
.01	.670**	.826**	FE2	
.01	.428**	.649**	FE3	
.01	.584**	.751**	FE4	
.01	.559**	.701**	FE5	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS .

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

توطئة

يتضمن هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية عن طريق وصف واقع متغيرات الدراسة وتحليلها على المستوى الميداني ، وذلك بالاعتماد على الاساليب الاحصائية المناسبة التي تضمنت عرض المتوسط الحسابي¹ ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، والاهمية النسبية ، وبذلك يتضمن فقرتين رئيسيتين ، الاولى تتعرض الى وصف وتشخيص المتغير المستقل الثقافة التنظيمية ، اما الفقرة الثانية فتتعلق بالمتغير التابع التنشئة الاجتماعية التنظيمية على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، وكما يأتي :

أولاً : وصف متغير الثقافة التنظيمية وتشخيصها :

و يتألف هذا المتغير من اربع ابعاد فرعية ، وكالاتي :

1. وصف بعد القيم التنظيمية وتشخيصها :

يتبين من الجدول (17) نتائج التحليل الاحصائي لبعد القيم التنظيمية الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ($OV_1 - OV_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.671) والانحراف المعياري (0.951) ومعامل الاختلاف النسبي (25.90%) والاهمية النسبية (73.43%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الموظفين في ديوان المحافظة عينة الدراسة يفتخرون بانتمائهم الوظيفي ويحملون صورة ذهنية جيدة تجاه وظائفهم ويسعون الى ترسيخ قيم التعاون بينهم اضع الى ذلك ان ادارة الديوان تسعى باستمرار الى الاهتمام بعامل الوقت في انجاز المهام والواجبات وتشجيع الموظفين على تنمية الافكار الجديدة الا ان اهتمام الادارة بمقترحات الموظفين كانت دون المستوى المطلوب .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثالثة التي محتواها (يهتم ديوان المحافظة بعامل الوقت في انجاز المهام والواجبات). قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.052) وبانحراف

¹ اعتمد في تفسير مستوى الاجابات على المتوسط الحسابي الموزون من خلال تحديد خمس فئات هي : 1 — 1.80 منخفض جداً ، 1.81 — 2.60 : منخفض ، 2.61 — 3.40 : معتدل ، 3.41 — 4.20 : مرتفع ، 4.21 — 5.0 : مرتفع جداً (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573)

معياري بلغ (0.984) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.29%) وبأهمية نسبية بلغت (81.05%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الخامسة التي محتواها (يهتم ديوان المحافظة بأراء الموظفين عند اتخاذ القرارات المهمة..) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.267) وبانحراف معياري بلغ (1.266) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (38.76%) وبأهمية نسبية بلغت (65.33%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (17) الاحصاءات الوصفية لبعء القيم التنظيمية

ال فقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الفقرات
يفتخر الموظفون بانتماهم لديوان المحافظة , وينقلون صورة جيدة عنه	76.95	مرتفع	1.087	3.848	2
يرسّخ ديوان المحافظة قيم التعاون بين موظفيه	71.43	مرتفع	1.165	3.571	3
يهتم ديوان المحافظة بعامل الوقت في انجاز المهام والواجبات	81.05	مرتفع	0.984	4.052	1
يشجّع ديوان محافظتنا تنمية الافكار الجديدة التي يتقدم بها الموظفون للإدارة	69.05	مرتفع	1.222	3.452	4
يهتم ديوان المحافظة بأراء الموظفين عند اتخاذ القرارات المهمة	65.33	معتدل	1.266	3.267	5
المعدل العام لبعء ا القيم التنظيمية	73.43	مرتفع	0.951	3.671	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

2. وصف بعد المعتقدات التنظيمية وتشخيصها:

يتبين من الجدول (18) نتائج التحليل الاحصائي لبعء المعتقدات التنظيمية الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ($OB_1 - OB_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.604) والانحراف المعياري (0.754) ومعامل الاختلاف النسبي (20.93%) والاهمية النسبية

(72.08%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعا مما يشير الى ان ادارة ديوان المحافظة عينة الدراسة تسعى الى تشجيع الموظفين باستمرار على ممارسة السلوك الذي يلائم معتقداتهم وهم لديهم رغبة كبيرة في المشاركة في عملية اتخاذ القرار وحسب المعلومات المتاحة وتنوعها وكمها اعتمادا على مجموعة المهارات التي يمتلكوها الا ان الادارة لا تشرك الموظفين بالاطلاع على المشاكل التي تحصل بين الحين والآخر بشكل دائم .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثانية التي محتواها (دائما ما تتغير آرائنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.762) وبانحراف معياري بلغ (0.907) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.12%) وبأهمية نسبية بلغت (75.24%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الخامسة التي محتواها (يهتم ديوان المحافظة باطلاع موظفيه على المشاكل والتحديات التي يواجهها الديوان ويشجعهم على التعامل معها بطريقة ابتكارية) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.400) وبانحراف معياري بلغ (1.171) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.43%) وبأهمية نسبية بلغت (68.00%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (18) الاحصاءات الوصفية لبعد المعتقدات التنظيمية

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
يشجع ديوان المحافظة باستمرار السلوك الذي يلائم معتقدات الموظفين	3.700	0.969	26.18	74.00	مرتفع	2
دائما ما تتغير آرائنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها	3.762	0.907	24.12	75.24	مرتفع	1
توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.486	1.022	29.33	69.71	مرتفع	4
يملك الموظفون في ديوان المحافظة	3.691	1.060	28.73	73.81	مرتفع	3

						المهارات , التي يستطيعون من خلالها انجاز العمل دون الرجوع الى الادارة العليا
5	معتدل	68.00	34.43	1.171	3.400	يهتم ديوان المحافظة باطلاع موظفيه على المشاكل والتحديات التي يواجهها الديوان ويشجعهم على التعامل معها بطريقة ابتكارية
-	مرتفع	72.08	20.93	0.754	3.604	المعدل العام لبعد المعتقدات التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

3. بعد الاعراف التنظيمية :

يتبين من الجدول (19) نتائج التحليل الاحصائي لبعد الاعراف التنظيمية الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ($ON_1 - ON_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.806) والانحراف المعياري (0.754) ومعامل الاختلاف النسبي (19.82%) والاهمية النسبية (76.11%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعا مما يدل على ان ادارة ديوان المحافظة عينة الدراسة تسعى الى تشجيع الموظفين على الاهتمام بالمظهر العام والتعامل الحسن مع المراجعين ومشاركة زملائهم في مناسباتهم الاجتماعية في شتى الظروف وتحثهم على الالتزام بالاعراف الاجتماعية التي تدعم ثقافة العمل وتحث على الانتماء الوظيفي ونشر الاعراف الايجابية التي تساعد الموظفين على زيادة التعاون بينهم في انجاز العمل وانجاز الواجبات المكلفين بها وتحقيق الاهداف المرسومة الا ان الادارة لا تشجع الاحتفاء بموظفيها او الاهتمام بتكريمهم ممن يتمتعون بقدرات ابداعية وابتكارية بالمستوى المطلوب .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الاولى التي محتواها (يسهم المظهر العام والتعامل الحسن للموظفين بإظهار ديوان المحافظة بصورة جيدة). قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.286) وبانحراف معياري بلغ (0.888) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.72%) وبأهمية نسبية بلغت (85.71%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الثانية التي محتواها (يهتم ديوان المحافظة بإجراء احتفالات دورية تكريمية وتقديرية لموظفيه). قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.033) وبانحراف معياري بلغ (1.284) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (42.34%) وبأهمية نسبية بلغت (60.67%) ،

وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (19) الاحصاءات الوصفية لبعء الاعراف التنظيمية

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	85.71	20.72	0.888	4.286	يسهم المظهر العام والتعامل الحسن للموظفين بإظهار ديوان المحافظة بصورة جيدة
5	معتدل	60.67	42.34	1.284	3.033	يهتم ديوان المحافظة بإجراء احتفالات دورية تكريمية وتقديرية لموظفيه
2	مرتفع	83.24	21.57	0.898	4.162	يشارك موظفو الديوان زملائهم في مناسباتهم الاجتماعية
3	مرتفع	75.43	29.75	1.122	3.771	الاعراف الساندة في ديوان المحافظة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
4	مرتفع	73.05	26.49	0.967	3.652	يلتزم الموظفون بالمعايير والاعراف غير المكتوبة في ديوان المحافظة
-	مرتفع	76.11	19.82	0.754	3.806	المعدل العام لبعء الاعراف التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

4 . الطقوس :

يتبين من الجدول (20) نتائج التحليل الاحصائي لبعء الطقوس الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ($RI_1 - RI_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (2.969) والانحراف المعياري (0.909) ومعامل الاختلاف النسبي (30.61%) والاهمية النسبية (59.37%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة ديوان المحافظة عينة الدراسة تهدف إلى حد ما الى تشجيع الموظفين على التنافس لتحسين قدراتهم الابداعية والوظيفية ورفع مستوى ادائهم وتهتم الادارة بشكل بسيط باقامة المؤتمرات والندوات لترسيخ رسالتها واهدافها اصف الى ذلك انها تهتم بشكل دون مستوى الطموح بالاحتفاء بالموظف الجديد وتسعى الى تكييفه مع الثقافة الداخلية والتأقلم مع المناخ الوظيفي وفي نفس الوقت ان الاحتفال

وتكريم الموظف المتقاعد والاهتمام بالجهود الكبيرة التي بذلها الموظفين في العمل دون المستوى المطلوب .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الاولى التي محتواها (يشجع ديوان المحافظة حالة التنافس بين الموظفين ويُكْرَم المُبدعين) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.024) وبانحراف معياري بلغ (1.180) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (39.02%) وبأهمية نسبية بلغت (60.48%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدل على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الثانية التي محتواها (يقيم ديوان المحافظة بشكل دوري المؤتمرات والندوات لترسيخ رسالته واهدافه.) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (2.676) وبانحراف معياري بلغ (1.080) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (40.37%) وبأهمية نسبية بلغت (53.52%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (20) الاحصاءات الوصفية لبعء الطقوس

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	معتدل	60.48	39.02	1.180	3.024	يشجع ديوان المحافظة حالة التنافس بين الموظفين ويُكْرَم المُبدعين
5	معتدل	53.52	40.37	1.080	2.676	يقيم ديوان المحافظة بشكل دوري المؤتمرات والندوات لترسيخ رسالته واهدافه
4	معتدل	59.43	37.38	1.111	2.971	يحتفي ديوان المحافظة بالموظف الجديد ويحاول تكييفه مع الثقافة السائدة
3	معتدل	59.52	40.85	1.216	2.976	يقيم ديوان المحافظة طقوس الاحتفال للموظف المتقاعد
2	معتدل	60.29	38.05	1.147	3.014	يسعى ديوان المحافظة الى ترسيخ النهج الديمقراطي في المنظمة
-	معتدل	59.37	30.61	0.909	2.969	المعدل العام لبعء الطقوس

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

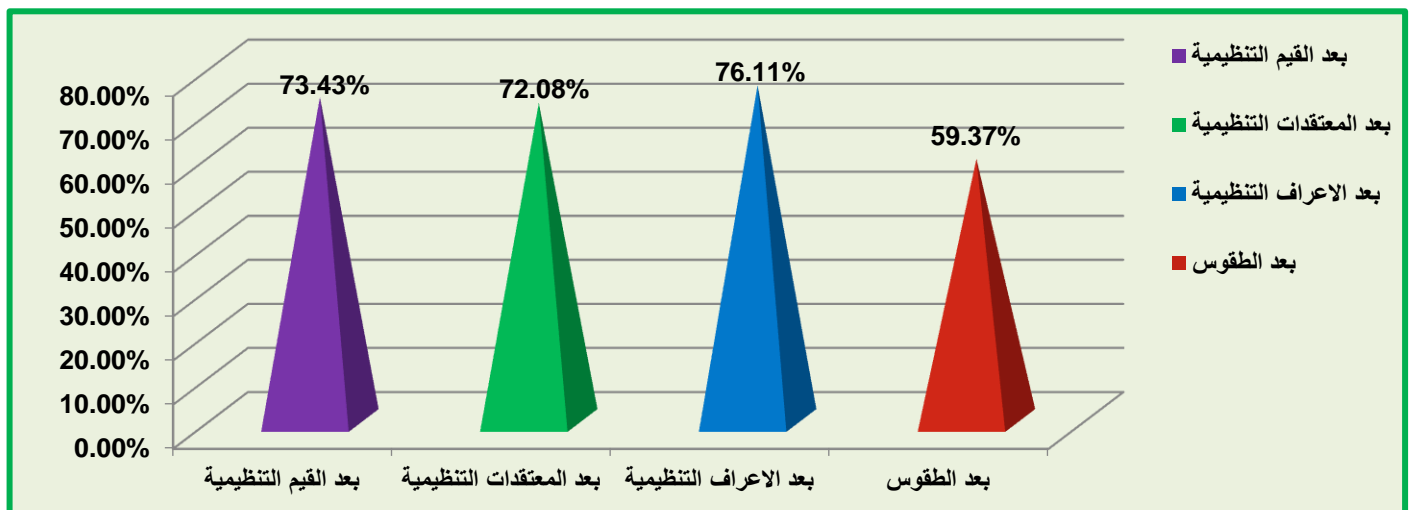
ويوضح الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.512) وقيمة الانحراف المعياري له (0.721) ومعامل اختلاف قدره (20.52%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (70.24%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات الثقافة التنظيمية ميدانياً. اما الترتيب العام لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية الرئيس ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة بهذه الابعاد , فقد جاء ترتيبها كما يأتي (بعد الاعراف التنظيمية ، بعد القيم التنظيمية ، بعد المعتقدات التنظيمية ، وبعد الطقوس) على التوالي .

جدول (21) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
بعد القيم التنظيمية	3.671	0.951	25.90	73.43	مرتفع	2
بعد المعتقدات التنظيمية	3.604	0.754	20.93	72.08	مرتفع	3
بعد الاعراف التنظيمية	3.806	0.754	19.82	76.11	مرتفع	1
بعد الطقوس	2.969	0.909	30.61	59.37	معتدل	4
المعدل العام لبعء الثقافة التنظيمية	3.512	0.721	20.52	70.24	مرتفع	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

ويهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد متغير الثقافة التنظيمية بيانياً على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض :



الشكل (16) : التمثيل البياني

المصدر : اعداد الباحث.

ثانياً : وصف متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية وتشخيصه

و يتألف من اربعة ابعاد فرعية و كالاتي :

1. وصف بُعد التدريب وتشخيصه:

يتبين من الجدول (22) نتائج التحليل الاحصائي لبعده التدريب الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ($TR_1 - TR_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.482) والانحراف المعياري (0.924) ومعامل الاختلاف النسبي (26.52%) والاهمية النسبية (69.64%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة ديوان المحافظة عينة الدراسة تهتم بتحسين مهارات الموظفين عن طريق التدريب الشامل الا انها في الوقت نفسه لا توفر متطلبات البرامج التدريبية بشكل واضح بما ضمنها بساطة الخطط وقلة تنوع البرامج التدريبية المعتمدة وهذا بدوره لا يوفر المستوى المطلوب من المهارات والقدرات الجيدة للموظفين ويعيق اشتراكهم في صنع القرارات وتقديم الافكار التي تسهم في حل المشكلات مما يؤثر بدوره على ضعف استفادة الموظفين وبساطة خبرتهم في هذا المجال .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الخامسة التي محتواها (أنجز عملي بشكل افضل من خلال مساعدة و توجيه مسؤولي المباشر) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.910) وبانحراف معياري بلغ (1.029) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.32%) وبأهمية نسبية بلغت (78.19%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الرابعة التي محتواها (يقدم ديوان المحافظة انواع من التدريب بما يحقق التميز الوظيفي) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.252) وبانحراف معياري بلغ (1.169) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.94%) وبأهمية نسبية بلغت (65.05%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (22) الاحصاءات الوصفية لبعء التدريب

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	مرتفع	68.67	31.31	1.075	3.433	يراعي ديوان المحافظة تحسين مهارات الموظفين عن طريق التدريب الشامل
4	معتدل	66.48	33.81	1.124	3.324	يركز ديوان المحافظة على التدريب الفعال في مكان العمل
3	معتدل	67.90	34.47	1.170	3.395	لقد مكّنتي التدريب في ديوان المحافظة من القيام بعمل جيد للغاية
5	معتدل	65.05	35.94	1.169	3.252	يقدم ديوان المحافظة انواع من التدريب بما يحقق التميز الوظيفي
1	مرتفع	78.19	26.32	1.029	3.910	انجز عملي بشكل افضل من خلال مساعدة و توجيه مسؤولي المباشر
-	مرتفع	69.64	26.52	0.924	3.482	المعدل العام لبعء التدريب

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

2. وصف بُعء الفهم وتشخيصه

يتبين من الجدول (23) نتائج التحليل الاحصائي بعد الفهم الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ($UN_1 - UN_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (4.052) والانحراف المعياري (0.661) ومعامل الاختلاف النسبي (16.31%) والاهمية النسبية (81.05%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان ادارة ديوان المحافظة عينة الدراسة تسعى الى مساعدة الموظفين الى زيادة فهمهم في كيفية انجاز مهامهم الحالية في اغلب الاحيان وكيفية يؤدون واجباتهم اليومية فضلاً عن تعزيز فهمهم الى رسالة ورؤيا ديوان المحافظة وكيف يمكن تحقيق الاهداف العامة بما يخص مسؤوليتهم الوظيفية وكيف يمكن تحقيق اهداف الانشطة الوظيفية التي بدورها تسهم بصورة اساسية في انجاز اهداف المنظمة .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثانية التي محتواها (لدي فهم كامل لواجباتي في ديوان المحافظة..). قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.343) وبانحراف معياري بلغ (0.756) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.40%) وبأهمية نسبية بلغت (86.86%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الخامسة التي محتواها (معظم موظفو ديوان المحافظة لديهم الفهم الكافي للأهداف التنظيمية..). قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.529) وبانحراف معياري بلغ (1.068) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.26%) وبأهمية نسبية بلغت (70.57%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (23) الاحصاءات الوصفية لبعده الفهم

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
أعرف جيداً كيفية إنجاز المهام في ديوان المحافظة	4.229	0.735	17.39	84.57	مرتفع	2
لدي فهم كامل لواجباتي في ديوان المحافظة	4.343	0.756	17.40	86.86	مرتفع	1
افهم اهداف ورسالة ديوان المحافظة بشكل واضح	4.033	0.999	24.78	80.67	مرتفع	4
لدي معرفة جيدة بالطريقة التي تعمل بها هذه المؤسسة	4.081	0.906	22.20	81.62	مرتفع	3
معظم موظفو ديوان المحافظة لديهم الفهم الكافي للأهداف التنظيمية	3.529	1.068	30.26	70.57	مرتفع	5
المعدل العام لبعده الفهم	4.052	0.661	16.31	81.05	مرتفع	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

3. وصف بُعد دعم زملاء العمل وتشخيصه :

يتبين من الجدول (24) نتائج التحليل الاحصائي لبعد دعم زملاء العمل الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية (SC₁ – SC₅) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (4.137) والانحراف المعياري (0.783) ومعامل الاختلاف النسبي (18.93%) والاهمية النسبية (82.74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفع مما يدل ان الموظفين في ديوان المحافظة عينة الدراسة يتمتعون بعلاقات وظيفية ايجابية مع زملائهم في العمل وترابطهم بهم علاقات اجتماعية طيبة في اغلب الاحيان وهذا يحفزهم على التعاون وتبني سلوك المساعدة مع الاخرين في تنفيذ الواجبات الوظيفية وانجاز المهام المكلفين بها ولديهم شعور ايجابي جيد بالانتماء الى ديوان المحافظة مما يعزز ولائهم التنظيمي والتزامهم الوظيفي وهذا بدوره يشجع نوع من علاقات الزمالة الاجتماعية الايجابية في البيئة الداخلية وهذا بدوره يحسن مستوى الاداء .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الاولى التي محتواها (علاقاتي مع الموظفين الآخرين في ديوان المحافظة جيدة جداً) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (4.257) وبانحراف معياري بلغ (0.892) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.94%) وبأهمية نسبية بلغت (85.14%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الرابعة التي محتواها (الموظفون في ديوان المحافظة ساعدوني بطرق مختلفة) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (4.000) وبانحراف معياري بلغ (0.963) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.09%) وبأهمية نسبية بلغت (80.00%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (24) الاحصاءات الوصفية لبعد دعم زملاء العمل

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
علاقاتي مع الموظفين الآخرين في ديوان المحافظة جيدة جداً	4.257	0.892	20.94	85.14	مرتفع	1

3	مرتفع	81.43	22.79	0.928	4.071	يبدل زملائي في العمل الكثير لمساعدتي في فهم انماط العمل في ديوان المحافظة
2	مرتفع	84.57	20.89	0.883	4.229	زملائي في العمل يتقبلون وجودي معهم كعضو في ديوان المحافظة
5	مرتفع	80.00	24.09	0.963	4.000	الموظفون في ديوان المحافظة ساعدوني بطرق مختلفة
4	مرتفع	80.29	25.03	1.005	4.014	يقدم زملائي في العمل النصيحة بشكل ودي
-	مرتفع	82.74	18.93	0.783	4.137	المعدل العام لبعد دعم زملاء العمل

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

4. وصف بُعد التوقعات المستقبلية وتشخيصه :

يتبين من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي لبعد التوقعات المستقبلية الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ($FE_1 - FE_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.471) والانحراف المعياري (0.940) ومعامل الاختلاف النسبي (27.06%) والاهمية النسبية (69.43%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة ديوان المحافظة عينة الدراسة تسعى الى حد ما الى مكافأة الموظفين المتميزين من اجل تحفيزهم الى تقديم الاداء الافضل في العمل وهذا بدوره قد يكون سبباً امامهم لقبول التكاليف الوظيفية في شتى انواع الوظائف والالتزام بتوجيهات الادارة خاصة ما يتعلق بالتغيرات والتنقلات التي تحصل بين الحين والآخر وهذا يشجعهم على الاستمرار في العمل الى بلوغ سن التقاعد الا ان ادارة ديوان المحافظة لا تمنح الموظفين فرص التطوير وتنمية المهارات بالمستوى المطلوب .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثالثة التي محتواها (المكافئات التي تقدمها الدائرة حافز لي لتقديم الافضل في العمل) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.767) وبانحراف معياري بلغ (1.229) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.62%) وبأهمية نسبية بلغت (75.33%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الثانية التي محتواها (تتوفر في ديوان المحافظة فرص كثيرة للحياة المستقبلية الجيدة) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.029) وبانحراف معياري بلغ (1.225) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (40.46%) وبأهمية نسبية بلغت (60.57) ، وعلى الرغم

من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (25) الاحصاءات الوصفية لبعء التوقعات المستقبلية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفرقات	ترتيب الفرقات
الفرص في ديوان المحافظة متاحة للجميع	3.143	1.217	38.73	62.86	معتدل	4
تتوفر في ديوان المحافظة فرص كثيرة للحياة المستقبلية الجيدة	3.029	1.225	40.46	60.57	معتدل	5
المكافآت التي تقدمها الدائرة حافز لي لتقديم الافضل في العمل	3.767	1.229	32.62	75.33	مرتفع	1
يمكنني بسهولة توقع مساري الوظيفي في ديوان المحافظة	3.543	1.137	32.09	70.86	مرتفع	3
اتوقع استمراري بالعمل في ديوان المحافظة لحين احالي على التقاعد	3.700	1.276	34.48	74.00	مرتفع	2
المعدل العام لبعء التوقعات المستقبلية	3.471	0.940	27.06	69.43	مرتفع	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

و يوضح الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.782) وقيمة الانحراف المعياري له (0.662) ومعامل اختلاف قدره (17.50%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (75.64%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ميدانياً.

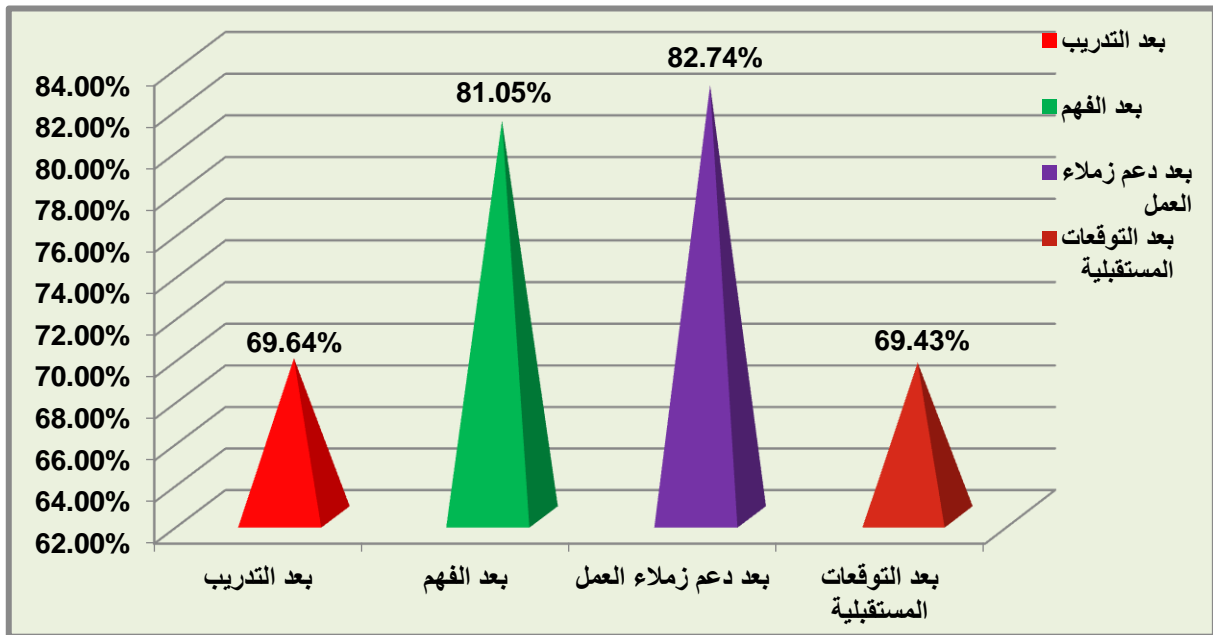
اما الترتيب العام لأبعاد متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة بهذه الابعاد , فقد جاء ترتيبها كما يلي (بعء دعم زملاء العمل ، بعء الفهم ، بعء التدريب, وبعء التوقعات المستقبلية) على التوالي .

جدول (26) الاحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية

الابعاد	الترتيب	مستوى الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
بعد التدريب	3	مرتفع	69.64	26.52	0.924	3.482
بعد الفهم	2	مرتفع	81.05	16.31	0.661	4.052
بعد دعم زملاء العمل	1	مرتفع	82.74	18.93	0.783	4.137
بعد التوقعات المستقبلية	4	مرتفع	69.43	27.06	0.940	3.471
المعدل العام لبعث التنشئة الاجتماعية التنظيمية	-	مرتفع	75.64	17.50	0.662	3.782

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

وبهدف تمثيل مستوى اهمية ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية بيانياً على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة ، والشكل (17) يوضح ذلك :



الشكل (17) : التمثيل البياني لأبعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة

يتضمن هذا المبحث عرض موجز لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها وذلك عن طريق عرض نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات ، وعرض نتائج تحليل الانحدار باستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، وبذلك فقد تضمن هذا المبحث فقرتين اساسيتين في هذا الاطار وكما يأتي :

اولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

استعمل الباحث اسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تتعلق بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده الفرعية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، والطقوس) والمتغير التابع (التنشئة الاجتماعية التنظيمية) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه على خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (27) :

الجدول (27) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسية التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (0.01) اي بدلالة ثقة (99%).

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يتبين من نتائج الجدول (28) وجود علاقة ارتباط قوية جداً موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.826) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة كلما تسعى الى الاهتمام بالثقافة التنظيمية من حيث تحسين مستوى القيم التنظيمية لدى الموظفين خاصة ما يتعلق بتجسيد قيم الامانة والاخلاص في العمل وسلوك العمل الطوعي وترسيخ المعتقدات والاعراف التنظيمية التي تدعم توفير مناخات وظروف داعمة للعمل تشجع كل السلوكيات الايجابية التي تحسن العلاقات الاجتماعية التنظيمية بين الموظفين وتقلل من السلوكيات السلبية التي تؤثر سلباً على الاداء وتكثيف الطقوس التنظيمية التي اعتاد على تنفيذها الموظفين لتحقيق الاهداف المرسومة من قبل الادارة وهذا بدوره يمكن ان يحسن تنشئة الموظفين خاصة الجدد منهم .

واستناداً الى ما سبق تم اثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى .

الجدول (28) معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والتنشئة الاجتماعية التنظيمية

ابعاد الثقافة التنظيمية				الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل / المتغير التابع
الطقوس	الاعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية		
.705**	.730**	.642**	.740**	.826**	التنشئة الاجتماعية التنظيمية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والتنشئة الاجتماعية التنظيمية					النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنتبثق من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يتبين من نتائج الجدول (28) وجود علاقة ارتباط قوية جداً موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد القيم التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.740) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وفي ضوء ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة كلما تبنت القيم التنظيمية ذات الاثر الايجابي في سلوك الموظفين من حيث تعزيز افتخارهم بالانتماء لديوان المحافظة وتقديم الصورة الايجابية عنه للاخرين وترسيخ قيم التعاون والمساعدة لزملاء العمل وتعظيم الاهتمام لدى الموظفين بعامل الوقت في انجاز المهام والواجبات وتشجيع الافكار الجديدة التي من شأنها ان تطور طبيعة واجراءات العمل وترشد القرارات المتخذة وخطوات حل المشاكل وما الى ذلك من مقترحات مفيدة ونافعة للتخطيط المستقبلي وهذا بدوره ان يعزز انسجام وتنشئة الموظفين .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الاولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يتبين من نتائج الجدول (28) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد المعتقدات التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، إذ كانت نسبة الارتباط (**0.642) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة كلما سعت الى ترسيخ المعتقدات الايجابية الدافعة للالتزام في العمل وتعزيز انتماء الموظفين لوظائفهم وتمسكهم بها وتشجيعهم باستمرار على السلوك الذي يلائم المعتقدات السائدة ضمن البيئة الداخلية ومنحهم الفرص النافعة في تحسين قدراتهم وقابلياتهم ضمن المشاركة في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز ادوارهم في المواقف التي لا يتواجد فيها القادة اضع الى ذلك تحسين قدراتهم الابتكارية والابداعية في التعامل اليومي عند انجاز واجباتهم المكلفين بها وهذا بدوره ان يحسن مستوى تنشئة الموظفين وتكيفهم مع المناخات الداخلية السائدة في ديوان المحافظة عينة الدراسة .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعراف التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يتبين من نتائج الجدول (28) وجود علاقة ارتباط قوية جداً موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الاعراف التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، حيث كانت نسبة الارتباط (0.730^{**}) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

واعتماداً على ما تقدم اعلاه يمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي ادارة ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة لتشجيع الموظفين وحثهم بشكل كبير على تنفيذ والتقييد بالاعراف التنظيمية الداعمة للعمل الوظيفي من حيث الاهتمام بالمظهر العام والتعامل الحسن مع المراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة ودعم العلاقات الاجتماعية بينهم والاهتمام بقضاياهم الشخصية وحل مشاكلهم الخاصة عن طريق حث الاخرين من الموظفين على التعاون معهم وتقديم المساعدة لهم في اي وقت هم بحاجة لها وهذا بدوره يعزز المعايير التي يسلكها الموظفين عن تعاملهم مع الادارة وزملائهم في العمل وهذا بدوره يعظم مستوى تنشئتهم الاجتماعية التنظيمية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطقوس والتنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يتبين من نتائج الجدول (28) وجود علاقة ارتباط قوية جداً موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد الطقوس التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.705) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت ادارة ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة الى تبني طقوس تنظيمية تتوافق مع الظروف الداخلية لديوان المحافظة وتشجيع الموظفين على تبنيها في تعاملاتهم اليومية كتشجيع حالات التنافس بينهم لتحسين الاداء والتميز فيه واقامة المؤتمرات والندوات التطويرية التي تكسبهم المعلومات والمعارف المتجددة والاحتفاء بالموظفين الجدد بهدف تقديم خطوات ايجابية لهم لتعزيز انسجامهم مع زملائهم في العمل وبنفس الاهتمام قيام الادارة بالاحتفاء بالموظفين الذين يحالون على التقاعد لتكريمهم تقديراً للجهود الكبيرة التي بذلوها في خلال مدة توظيفهم وهذا من شأنه ان يعزز مستوى التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد والحاليين .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير المباشر

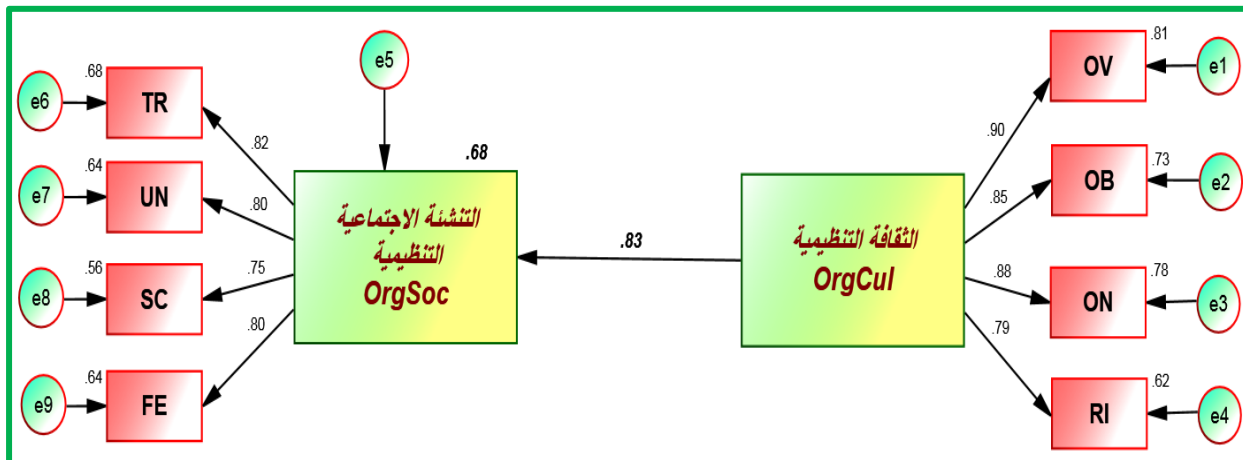
تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي (Sardeshmukh & Vandenberg,2017:1-3) وقد اشار (6 : Alaloul et al , 2020) الى SEM بانها تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية ، وهي أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن نمذجة المعادلة الهيكلية اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبالتالي تعد هذه التقنية اسلوب

متقدم في التوصل الى مقدار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات ، وسيتم اعتمادها في اختبار فرضيات التأثير المباشر ، وكما يأتي :

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يوضح الشكل (19) مقدار التأثير لمتغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.83) وهذا يشير الى ان متغير الثقافة التنظيمية يؤثر في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (83%) على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من الثقافة التنظيمية على مستوى عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (83%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (29) قد بلغت (21.172) وهي ذات معنوية عالية . كما يظهر من الشكل (19) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.68) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير التابع التنشئة الاجتماعية التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملية (32%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (18) تأثير لمتغير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (29) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التنشئة الاجتماعية التنظيمية	<---	.826	.758	.036	21.172	***
OV	<---	.900	1.187	.040	29.861	***
ON	<---	.883	.924	.034	27.138	***
OB	<---	.852	.891	.038	23.478	***
RI	<---	.790	.996	.053	18.623	***
TR	<---	.824	1.149	.055	21.014	***
SC	<---	.751	.888	.054	16.420	***
FE	<---	.802	1.138	.059	19.391	***
UN	<---	.799	.797	.042	19.183	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

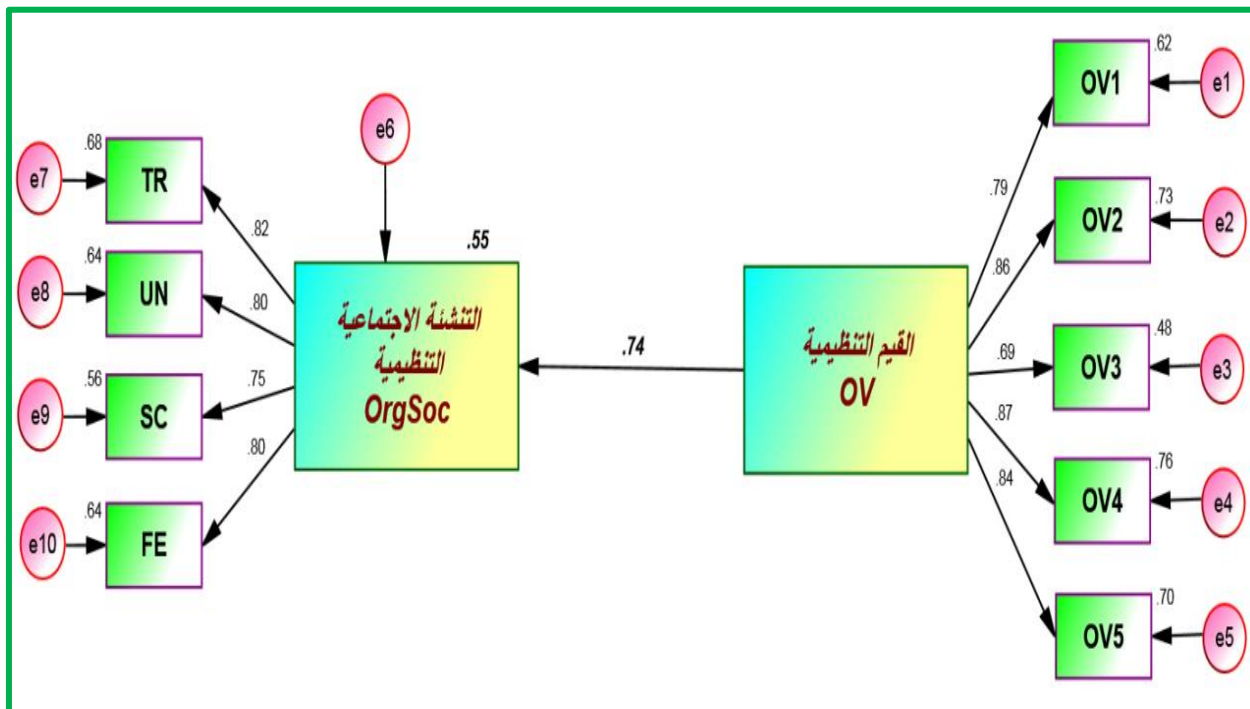
أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيم التنظيمية في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يوضح الشكل (20) مقدار التأثير لبعد القيم التنظيمية كمتغير مستقل في التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، إذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.74) وهذا يشير الى ان بعد القيم التنظيمية يؤثر في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (74%) على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد القيم التنظيمية على مستوى عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (74%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (30) قد بلغت (15.887) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (20) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.55) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل القيم التنظيمية في المتغير التابع التنشئة الاجتماعية التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (45%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في تطوير التنشئة الاجتماعية التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (19) تأثير بعد القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (30) : مسارات ومعلمات تأثير بعد القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
التنشئة الاجتماعية التنظيمية	<---	القيم التنظيمية	.740	.515	.032	15.887	***

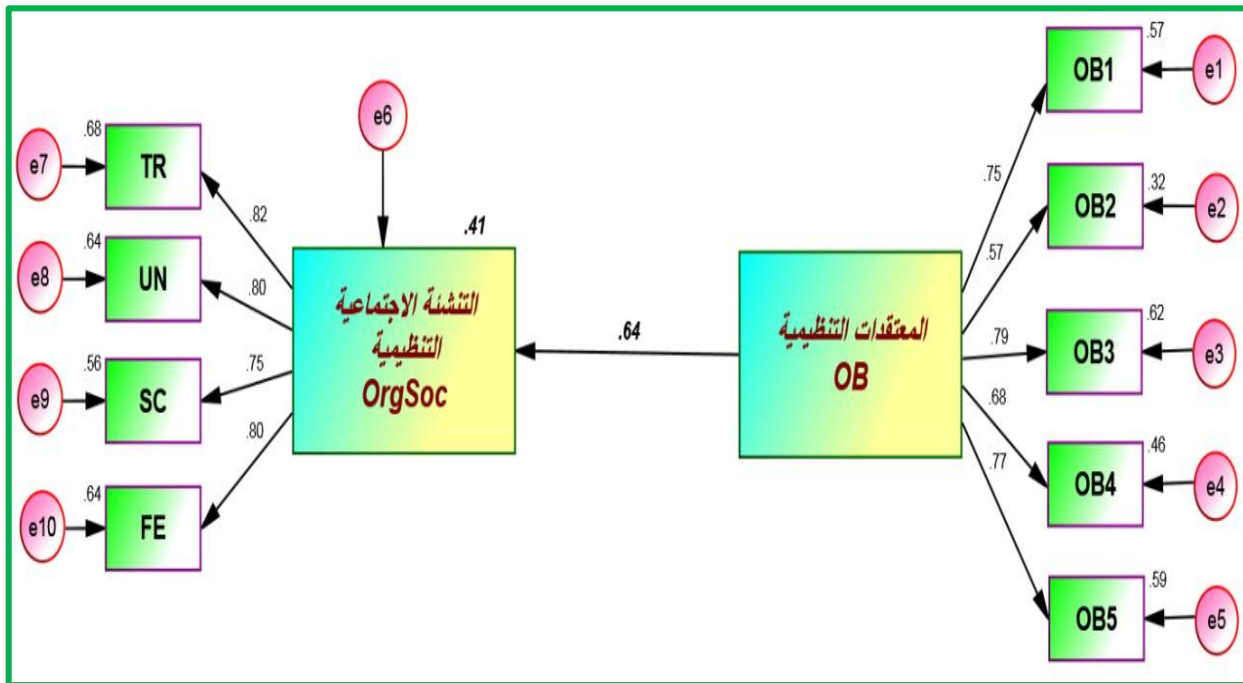
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المعتقدات التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يوضح الشكل (21) مقدار التأثير لبعده المعتقدات التنظيمية الترتيب كمتغير مستقل في التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المعتقدات التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.64) وهذا يشير الى ان بعد المعتقدات التنظيمية يؤثر في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (64%) على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المعتقدات التنظيمية على مستوى عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (64%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (31) قد بلغت (12.097) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (21) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.41) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية في المتغير التابع التنشئة الاجتماعية التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (59%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في تطوير التنشئة الاجتماعية التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (20) تأثير بعد المعتقدات التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (31): مسارات ومعلمات تأثير بعد المعتقدات التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
التنشئة الاجتماعية التنظيمية	<---	المعتقدات التنظيمية	.642	.563	.047	12.097	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

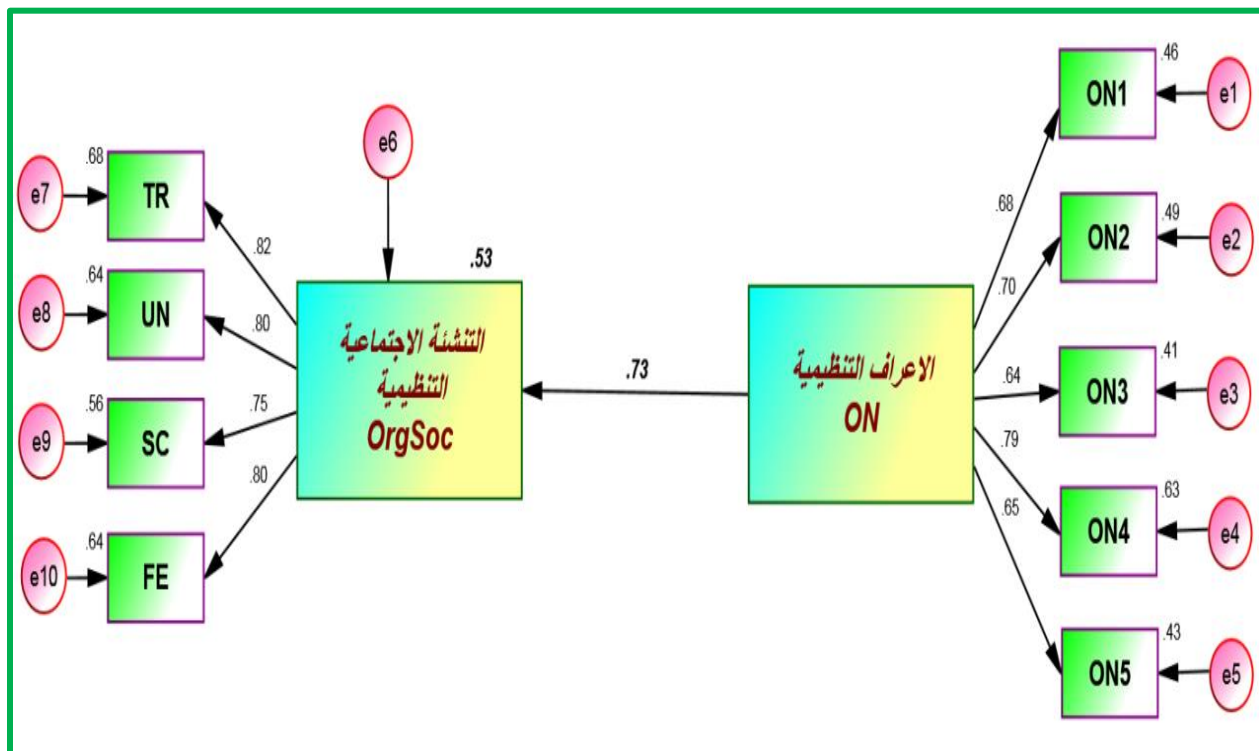
ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاعراف التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يوضح الشكل (22) مقدار التأثير لبعء الاعراف التنظيمية كمتغير مستقل في التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاعراف التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، اذ

يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.73) وهذا يشير الى ان بعد الاعراف التنظيمية يؤثر في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (73%) على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من الاعراف التنظيمية على مستوى عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (73%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول () قد بلغت (15.421) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (22) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.53) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل الاعراف التنظيمية في المتغير التابع التنشئة الاجتماعية التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (47%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (21) تأثير بعد الاعراف التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (32) : مسارات ومعلمات تأثير بعد الاعراف التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التنشئة الاجتماعية التنظيمية	<---	.730	.640	.042	15.421	***

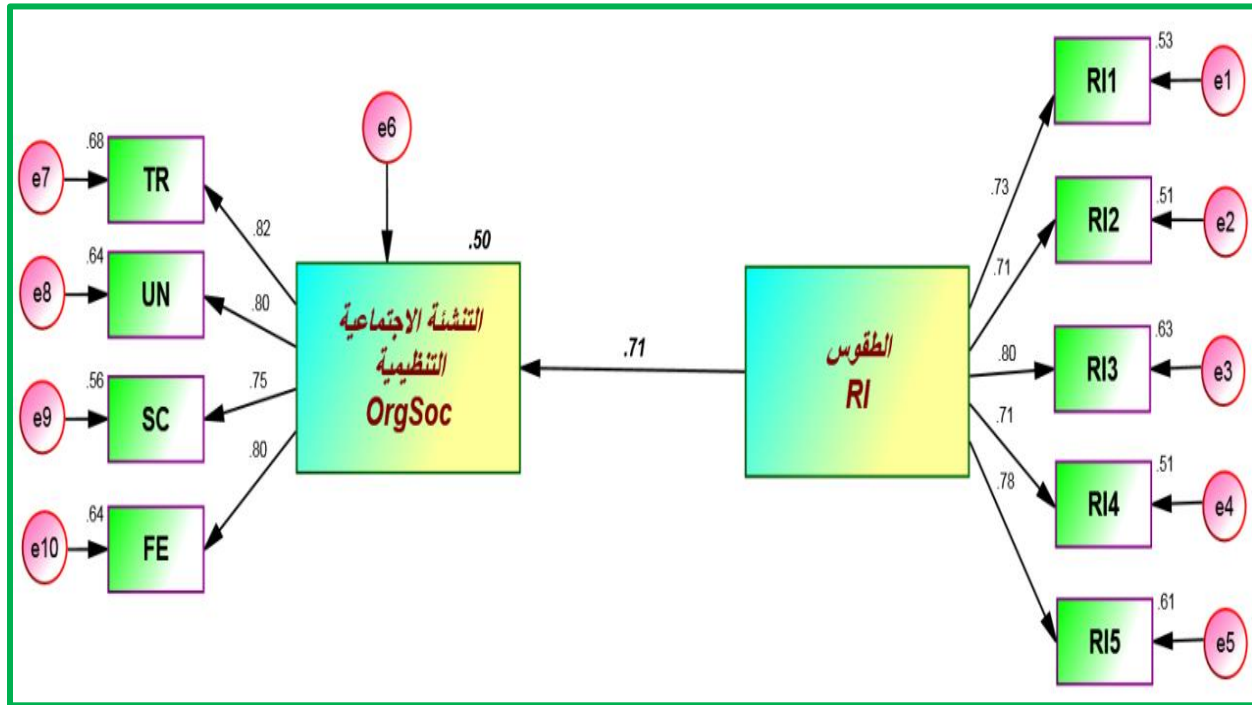
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الطقوس في التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

يوضح الشكل (23) مقدار التأثير لبعء الطقوس كمتغير مستقل في التنشئة الاجتماعية التنظيمية كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الطقوس في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.71) وهذا يشير الى ان بعد الطقوس يؤثر في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (71%) على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من الطقوس على مستوى عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في التنشئة الاجتماعية التنظيمية بمقدار (71%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (33) قد بلغت (14.388) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (23) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.50) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل الطقوس في المتغير التابع التنشئة الاجتماعية التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (50%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (22) تأثير بعد الطقوس في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33) : مسارات ومعلمات تأثير بعد الطقوس في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
التنشئة الاجتماعية التنظيمية	<---	الاعراف	.706	.514	.036	14.388	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)



الفصل الرابع

المبحث الاول: النتائج

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات



المبحث الاول

النتائج

في المبحث الاول من هذا الفصل سيتم استعراض أهم استنتاجات الدراسة التي توصل اليها الباحث في المنظمة المبحوثة (ديوان محافظة ميسان) وهي كالآتي :

1. اتضح من نتائج الوصف والتشخيص للدراسة ان القيم التنظيمية مرتفعة في ديوان محافظة ميسان بأغلب ابعادها حيث كانت الاهمية النسبية (73.43%) وتبين ان الموظفين يعترفون ويفتخرون بانتمائهم للديوان وهناك تعاون كبير بين زملاء العمل والتزام عالي بعامل الوقت كما ان الادارة تهتم بالمقترحات التي يقدمها الموظفين والتي تساهم في تطوير العمل .
2. اتضح ان الادارة في ديوان محافظة ميسان تولي اهتمام بمستوى منخفض لآراء الموظفين خاصة عند اتخاذ القرارات المهمة حيث حصلت هذه الفقرة على اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.267) وباهمية نسبية بلغت (65.33%) ، وسبب هذه النتيجة قد يعود الى نموذج الادارة الهرمية الكلاسيكية في المؤسسات العراقية التي تتقيد بالتعليمات والضوابط والهرمية في ادارة السلطة وعدم اشاعة ثقافة الادارة التشاركية والاهتمام برأي الموظفين واشراكهم في القرارات المهمة .
3. يهتم ديوان المحافظة بالسلوكيات التي تنمي المعتقدات التنظيمية ويمتلك الموظفون المعلومات الكافية لإدارة المهام المكلفين بها دون الرجوع الى الادارات المسؤولة عنهم ويعتقد معظم الموظفين من العينة المبحوثة ان المعلومات التي لديهم تؤهلهم لاتخاذ القرارات المهمة في اعمالهم .
4. اهتمام الادارة في اجراء تكريم دوري للموظفين المبدعين منخفض ودون المستوى وعادة ما يقتصر على كتاب شكر وتقدير وهذا ليس بالضرورة تقصير ذاتي من الادارة في الديوان بقدر ما هو قصور في التعليمات الخاصة بهذا الشأن ، إذ اقتصرت القوانين على دعم الموظفين المبدعين بمكافأة او كتاب شكر وتقدير يترتب عليه منح قدم ، وعادة ما تكون المشاكل المالية في الحسابات وما يرافقها من قصور في الجانب التشغيلي مانعاً في اجراء تكريم دوري معتد به للموظفين .

5. اهتمام ديوان المحافظة بطقوس الاحتراف بالموظف الجديد دون مستوى الطموح ولا توجد أي برامج دمج وتعريف بالمهام والمسؤوليات وأنماط العمل في الديوان ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (2.969) والاهمية النسبية (59.37%) ، ولعل ذلك يعود الى عدم وجود ثقافة تشير الى أهمية الاحتراف بالموظف الجديد خاصةً وان مثل هذه الامور يجب ان يبادر بها الموظفين الذين يمكن تسميتهم المؤسسين الاوائل .
6. أظهرت الدراسة اهتمام عالٍ من الموظفين في ديوان المحافظة بالجانب الاجتماعي الذي يخص زملائهم في العمل ومشاركتهم المناسبات الاجتماعية بمختلف أشكالها فرح ، حزن ، وابداء روح التعاون بين الموظفين والتزام جيد ايضا بالأعراف السائدة في ديوان المحافظة خاصةً غير المكتوبة منها .
7. اهتمام ديوان المحافظة بالموظف المتقاعد دون مستوى الطموح ولكن في الفترة الاخيرة أقام الديوان عدد من الاحتفالات والتكريم لبعض المتقاعدين وهي ثقافة جديدة لم تتطور بعد بسبب الاحداث التي رافقت كورونا والغلق
8. النهج الديمقراطي في ديوان المحافظة وفق النتائج والتحليل الاحصائي أظهر انه معتدل ويحتاج الى تطوير أكثر لأنه لايزال دون مستوى الطموح حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.014) وكانت الاهمية النسبية لهذه الفقرة منخفضة حيث بلغت (60.29) ، لعلّ السبب في غياب هذا النهج يعود الى الادارة الهرمية والتعليمات والضوابط والثقافة السائدة في المنظمة التي تحتاج مستوى من المرونة ، كما ان التخوّف من النهج الديمقراطي في الديوان يعود الى سلوكيات الكثير من الموظفين الذين يستغلون هذا النهج ويتأخرون او يتوانون في تنفيذ مهامهم.
9. أظهرت النتائج ان التدريب في ديوان المحافظة جيد وانه يسهم في تطوير مهارات الموظفين حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.482) والاهمية النسبية (69.64%) لكنه تدريب غير متنوّع ومستوى فاعليته دون الطموح خاصةً في مكان العمل ، ولعلّ ذلك يعود الى عدم تفرغ الموظفين بشكل كامل ليتفاعلوا أكثر مع التدريب ، كما ان الكثير من المدرّبين في الديوان او ممن يستضيفه الديوان دون مستوى الطموح في طرح المواضيع المتجدّدة .
10. أظهرت الدراسة ان التدريب مكّن الموظفين عيّنة الدراسة من العمل ضمن المهام المكلفين بها ولكن دون مستوى الطموح ، وذلك بسبب قصور في تصميم برامج التدريب وفق

- الاحتياج الحقيقي للموظف وخاصةً الموظف الجديد ، ويعتقد الموظفون ان التدريب الذي يقدمه الديوان لا يحقق التميز ، لأنه غالباً ما تكون برامج التدريب كلاسيكية غير متجددة .
11. ان الموظفين في ديوان المحافظة يعتقدون ان الفرص غير متاحة للجميع ولا يمكنهم التنبؤ بحجم ونوع الفرص المستقبلية في الديوان ، وذلك يعود لعدم وجود معايير وضوابط ملموسة في قياس جودة العمل وكفاءته للكثير من الموظفين ومنح الافضل منهم فرصاً أفضل .
12. أثبت اختبار نتائج الدراسة صحة الفرضية الرئيسية للدراسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية) وتبين ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية قوية جداً ومرتفعة .
13. اظهرت نتائج الدراسة ان جميع الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية وهي تأثير أبعاد الثقافة الاربعة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، الطقوس) على التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، جميعها دلت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وهذا يدل على ان ادارة ديوان المحافظة كلما أولت اهتماماً بالغاً للقيم والاعراف والمعتقدات والطقوس بمختلف تأثيراتها في سلوك الموظفين من حيث الدعم والاهتمام والتعاون وتوفير المناخ التنظيمي المناسب كلما أسهم ذلك في تنشئة أفضل للموظفين الجدد.

المبحث الثاني

أولاً: التوصيات والمقترحات

توطئة

أثناء مدة الدراسة الميدانية والبحث عن المعلومات والتأمل في النتائج التي توصلت إليها الدراسة ظهرت عدد من الافكار والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها وصياغتها بشكل مجموعة من الارشادات التي تنفع ديوان محافظة ميسان مستقبلاً , وايضا بالإمكان الاستفادة منها للباحثين والمهتمين في الدراسات المستقبلية بهذا الشأن , وكما يأتي :

1. دعوة ادارة الديوان في محافظة ميسان الى تعزيز القيم التنظيمية في ديوان المحافظة حيث ظهر انها مرتفعة وهناك اعتزاز وافتخار من قبل الموظفين بانتمائهم لأعلى سلطة محلية في المحافظة وهناك تعاون كبير بين زملاء العمل والتزام عالي بالوقت .
2. دعوة ادارة الديوان في محافظة ميسان الى اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات واطلاعهم على المشاكل التي تواجه الديوان , والاستماع الى مقترحاتهم وافكارهم , هذا السلوك يساهم في نشر ثقافة الادارة التشاركية ويجعل دافع العمل للموظفين أكبر حيث يشعرون انهم جزء مهم من العمل ومساهمين باتخاذ القرار فيه
3. ينبغي على الاقسام المختصة في ديوان محافظة ميسان تعزيز توفير كافة المعلومات التي تحتاجها الادارة والموظفين في اتخاذ القرارات المهمة , وعلى الاقسام والتشكيلات المختصة بهذا الشأن انشاء برامج جمع وتصنيف وتبويب كافة المعلومات التي تخص العمل في الديوان .
4. يوصي الباحث الادارة في ديوان محافظة ميسان على اجراء تكريم دوري للموظفين المتميزين وزرع ثقافة الموظف المتميز , اذ يسهم هذا الاجراء في زرع ثقافة المنافسة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وزيادة الاعتزاز والانتماء من لدن الموظف لمؤسسته (ديوان المحافظة)
5. يوصي الباحث بضرورة قيام أقسام ادارة الموارد البشرية في ديوان المحافظة باعداد برنامج تدريبي للموظف الجديد يتضمن دمجهم ضمن العمل وفق الثقافة السائدة في الديوان والتعريف بأهم أهداف الديوان ورسالته , واعداد طقوس الاحتفاء به , اذ يساهم هذا الاجراء بمعالجة حالة الاغتراب والقلق التي تصاحب دخول الموظف الجديد الى المنظمة وسرعة اندماجه فيها .

6. تعزيز الاهتمام بالجانب الاجتماعي في ديوان المحافظة حيث تبين ان الموظفين في الديوان لديهم اهتمام اجتماعي وتواصل وتعاون جيد مع زملائهم يشاركونهم افراحهم واحزانهم ويقدمون لهم الدعم وقت الحاجة .
7. يوصي الباحث ادارة الديوان بتوجيه قسم ادارة الموارد البشرية بزرع ثقافة اقامة الطقوس المناسبة للموظفين المتقاعدين وتكريمهم بما يليق بخدمتهم الطويلة في الديوان وجعل هذا الامر من السلوكيات السنوية التي تقام بحفل تكريم وتوديع يعزّز الاعتزاز والانتماء لموظفي الديوان بمؤسستهم .
8. دعوة الادارة في ديوان محافظة ميسان الى السماح بنشر الثقافة الديمقراطية والمرونة العالية في الادارة والاستماع الى اراء الموظفين وتطلعاتهم ومقترحاتهم بما يحقق اهداف المؤسسة أولاً وتطلعات وآمال الموظفين ثانياً .
9. ضرورة الاهتمام بشعبة التدريب في ديوان المحافظة ودراسة امكانية تحويلها الى مركز للتدريب الشامل والمتنوع , خاصةً وان ديوان المحافظة يمثل اعلى سلطة حكومية محلية , يقع على عاقته تطوير ورسم السياسات الخاصة بالمحافظة بما فيها تطوير قابليات ومهارات وقدرات الموظفين .
10. تعزيز ثقافة التعامل الحسن في ديوان المحافظة سواء أكان بين الاقسام والشعب داخل الديوان أم في التعامل مع المراجعين والدوائر المرتبطة بها بما يظهر صورة جيدة عن ديوان المحافظة وبما يعزّز زراعة ثقافة المحبّة والمرونة في التعاطي مع مختلف المشاكل والتحديات
11. دعوة الادارة في محافظة ميسان الى اعداد معايير خاصة في منح الفرص المستقبلية امام جميع الموظفين بما يحقق طموحاتهم والاستفادة من أقصى امكاناتهم .
12. ضرورة قيام الادارة في الديوان في اشاعة ثقافة الاهتمام بالموظف الجديد بين الاقسام والشعب وجعل قدرة القسم على الاهتمام بالموظفين الجدد ودمجهم في العمل أحد أهم المعايير في تقييم الاقسام في ديوان المحافظة .
13. دعوة الادارة في الديوان الى اقامة المؤتمرات والورش الدورية للوقوف على أهم المشاكل والتحديات والتعريف بالفرص المتاحة للتنمية والتطوير والاستماع الى المقترحات بما يشكّل زرع ثقافة جديدة تقلل من أي احتقان محتبس يعكس على العمل , ويكون فرصة ايضاً لتطوير العمل الاداري .

ثانياً : مقترحات الدراسات المستقبلية

رأى الباحث ان يقدم عدداً من المقترحات المستقبلية وذلك في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية , مقترحات تخص المتغير الاول (المستقل والمؤثر) الثقافة التنظيمية , والمتغير الثاني (التابع والمتأثر) التنشئة الاجتماعية التنظيمية , وكالاتي :

1. يقترح الباحث قياس الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التنشئة الاجتماعية التنظيمية في مؤسسات حكومية أخرى خاصة تلك التي تحتاج بأولوية قصوى لمثل هذه الدراسات مثل المؤسسات التربوية والتعليمية والصحية .
2. التوسع في دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات اخرى مثل (الاداء الوظيفي , , تمكين الموارد البشرية , جودة الموارد البشرية , الرضا الوظيفي , الولاء التنظيمي , التغيير التنظيمي)
3. التوسع في دراسة ومعرفة المتغيرات التي تؤثر على متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية مثل (تأثير القيادة الاخلاقية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية , تأثير الطقوس على التنشئة الاجتماعية التنظيمية , تأثير القيادة المتواضعة على التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

اولا : المصادر العربية أ : الكتب

1. ابن منظور، أبو الفال جما الدين (1997) ، لسان العرب، ج3 ، ص 4326، بيروت: دار الطباعة والنشر
2. الرشيد ، عادل ، الادارة والثقافة ، القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات ، المنظمة العربية للتنمية ، دمشق ، سوريا ، 13_16 اكتوبر 2003
3. السالم ، مؤيد سعيد ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، عمان ، اثناء للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص98_99
4. بدوي زكي احمد ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، انجليزي ، فرنسي ، عربي ، بيروت لبنان 1995.
5. بلوم ، بنيامين واخرون (1986) تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ترجمة محمد أمين المفتي واخرون ، مطابع المكتب المصري الحديث ، القاهرة .
6. جاد الرب ، سيد محمد ، ادارة الاعمال الدولية ،موضوعات وتراجم بحوث ادارية متقدمة ،القاهرة ، مطبعة العشري
7. جودة : د. محفوظ احمد جودة ، عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، ادارة الموارد البشرية الطبعة الاولى 2010، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
8. حسن حريم : ادارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ط1 ، 2003
9. سعود محمد العتيبي (1999) (البعد الوقتي لثقافة التنظيم" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة، المجلد ،12 عدد ،1مركز النشر العلمي
10. عساف ، عبد المعطي محمد (2012) السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة " ، الاردن ، عمان
11. محمود ، العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مصدر سابق ، 2005 ص: 312
12. محمود ،العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .عمان: دار وائل للنشر، 2002م
13. سالم بن سعيد آل ناصر ، العامري ، حمد بن سالم ، وآل مذهب ، معدّي بن محمد (2020) " منهج البحث في العلوم السلوكية " ط5 ، مطبعة العبيكان ، المملكة العربية السعودية.
14. لسان العرب / ابن منظور / ط2016 / المعاجم والقواميس / طبعة دار المعارف
15. محمد مختار عمر، معجم اللغة العربية العاصرة ،دار عالم الكتاب ، المجلد 1 ،القاهرة ط1، 2008
16. محمود قنبر، واخرون، (1989) دراسات اصول الثقافة"، دار الثقافة، الدوحة، 133
17. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003
18. موسى، المدهون ، الجزراوي إبراهيم، 1995 تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

1. ابوعليا ، محمد حسن مسعود ، تأثير الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي ، دراسة ميدانية مقارنة ، كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء (2010)
2. التركي ، صالح التركي ، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي ، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود .
3. الزهراني ، عبدالله (2007) ، اثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة .
4. الطائي ، نهاية عبيد محسن " تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية /دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي شركة نقل الطاقة (الفرات الاوسط) ، جامعة كربلاء ، (2021).
5. العطوي ، عامر علي ، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء (2010)
6. العوفي ، محمد بن غالب ، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا (2005)
7. القريوتي ، محمد قاسم(2000)السلوك التنظيمي...دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق ص: 228
8. الجنابي ، ثامر هادي ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق الاداء المتميز ، رسالة ماجستير ، جامعة بابل (2020).
9. المعيشي ، محمد علي مساوي المعيشي، 2009، التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بتقدير الشخصية ، رسالة دكتوراه / في المملكة العربية السعودية / جامعة ام القرى .
- 10.حسن ، فاضل عباس ، دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر لتطبيق الادارة الالكترونية ، دراسة ميدانية في جامعة ميسان (2019)
- 11.جبر ، مدين عبدالوهاب ، علاقة الثقافة التنظيمية بتغيير سلوك الضيف ، دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية (2012)
- 12.سامية الساعاتي، (1998) دار الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 74
- 13.شعيب ،احمد عزيز ، تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع /دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية تربية بابل ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة (2017).
- 14.عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور – دراسة استطلاعية - ،مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام ، 14/12/2004
- 15.عبدالرحيم ، عاطف جاير ،(2014) أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين) مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،33،
16. عز الدين ، حسني (2010) " المعاملات العلمية : صدق الاختبار VALIDITY " .
https://statistics.ahlamontada.com/t29-topic

17. عكاشة ، اسعد محمد احمد ، تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركى الاتصالات في فلسطين ، (2008)
18. علي ، نغم دايع عبد ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء (2013)
19. عمر ، بمجازية ، وأبو زيد ، محمد (2011) دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. بحث مقدم الى الملتقى الدولي بعنوان "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة تحليل تجارب وطنية ودولية" المقام في جامعة سعد دحلب
20. عودة ، بلال كامل ، اسهامات استراتيجية الموارد البشرية بتعزيز الثقافة التنظيمية ، دراسة تحليلية في القطاع التربوي العراقي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الانبار (2021)
21. كاظم ، عمار جبار ، دور الثقافة التنظيمية في ممارسة ادارة الموارد البشرية ، دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاصلاح ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية (2018)
22. مایسة أحمد الذبال: التنشئة الإجتماعية، مبحث في علم النفس الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، دط، دس، ص27
23. محمد ادريس محارب ، 2020 ، دور الادارة المدرسية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية للمعلمين ، رسالة ماجستير ، غزة / فلسطين
24. محمد ، ريم ابراهمي جاسم ، 2009 ، تنمية ثقافة الجودة ودورها في ردم فجوات الجودة ، رسالة ماجستير _ الادارة الصناعية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل
25. مهدي ، " حوراء ثامر / تأثير انماط الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل ومستشفى الحسين (2019)
26. ميلود ، لحر (2016) التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالاداء المهني عند الممرضين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ، الجزائر .

ثانيا : المصادر الاجنبية

A:BOOKS

1. Alvesson، M. (2013) Understanding Organizational Culture (2nd edn.). London: Sage.p19
2. Burke، P.22 (2017). Popular Culture in Early Modern Europe. London: Routledge
3. Cancialosi، C. (2017، July 17) What is Organizational Culture? Retrieved from
4. Daft، (2004) ، Op. Cit.،p 367
5. Dilan - 2019 Non-Governmental Organizations as a Place for Cultural Rituals: Cyprus Turkish French Cultural Association ، p37
6. Donal (Donal K.); Scott، Colin-2011The Crystallization of Regulatory Norms.p25
7. Doneely ، james JR. and Gibson jams & Ivencevich John (1995): Fundamentals of mangement ، BPI-Irwin Boston ، 7ed
8. Dubar. C، La socialisation(2000) ، construction des identités sociales et professionnelles، éd. Armond Colin، «U Sociologie »، Grawitz Madeleine، lexique des sciences sociales، 7e ed، ed. Dallez، France.p 354

9. Garo D. Reisman (2016) 'Neuro-Organizational Culture: A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace' p325
10. Goetsch; S. B. Davis (1997) 'Introduction to Total Quality' New Jersey: Prentice-Hall, 137
11. Grayson (2002) 'Organizational Culture at Camps: Understanding, Assessing, Developing and Changing' pp254
12. Handy, C. (1994) The Age of Paradox. Boston, MA: Harvard Business School Press. PP 26
13. Harris (1989) 'High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity' London: Scott, Foresman and Company, 94-98
14. Hussain Suleman (2009) Group Organization Management Theory Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current On behalf of: E p13
15. Hodgetts, Richard M. & Kroeck (2010) k. Galen, Personnel and Human Resource
16. Inglehart, R. (2018). Culture Shift in Advanced Industrial Society. New Jersey: Princeton University Press.p44
17. James McCalman and David Potter (2015) Leading Cultural Change The theory and practice of successful organizational transformation.pp:547
18. Larry Mallak, Understanding and Changing your Organization's Culture, Industrial Management, March-April 2001, P: 18-24 .
19. Miller, K. (2009). Organizational communication: Approaches and processes (5th ed.). Boston, MA: Wadsworth Cengage.p.354
20. Mohelska, H. & Pitra, Z. (2012). Manažerský metody (1st ed.). Praha: Professional Publishing ,p 82
21. Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2007). Understanding organizational behavior. Cengage Learning.
22. Pearson (1999) 'Strategy in Action', England: PrenticeHall, 245
23. Peters; R. W. Waterman (1982) 'Organizational Behaviour', Boston: Houghton Mifflin CO., 456
24. Pettigrew (1979) 'On Studying Organizational Cultures' Administrative Science Quarterly, December , 24, 564
25. Pettigrew, M. (1979) 'On Studying Organizational Cultures', Administrative Science Quarterly
26. Pettigrew, T.F., Social Psychology and Desegregation Research. Amer. Psychol., 1961,16, 105- 112
27. Pumpin (1987) 'Strategic Management', 3rd Ed. UK: International Thompson publishing Co., 108
28. R. W. Ouchi (1981) 'Organizational Behaviour', Boston: Houghton Mifflin CO., 448
29. Schein, E.H. Organizational psychology , New Delhi prentice – Hall of India, 1989, P.23
30. Schreiner (2005) 'The Influence of Organizational Culture on Alliance Competence and performance: A frame- work concept, p: 14

31. Spencer , H (1971) structure , function and Evolution , Neison , London.
32. Stanford, Naomi (2010) , organization culture, getting it right, the economist newspaper ltd, 2010,p54
33. Stephen E (2007),Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature, Journal of Applied Psychology, p. 370, No. 5

B : Messages and theses

1. Alireza **Nazarian** (2013) Zahir Irani, and Maged Ali The Relationship between National Culture and Organisational Culture: The Case of Iranian Private Sector Organisations Journal of Economics, Business and Management, Vol, No, February
2. Adriana Tidor et al. (2012) / Emerging Markets Queries in Finance and Business Diagnosing organizational culture for SME performance p710 – 715
3. Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. Master Thesis, Personnel Review, 45(4), 743-763.
4. Cameron, Kim S.(2011) “ Ethics, Virtuousness, and Constant Change. ” In Noel M. Tichy and Andrew R. McGill (eds.), The Ethical Challenge. San Francisco: Jossey - Bass; 57
5. Gruman, Jamie A, et. al. (2006): Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study, Master Thesis, Journal of Vocational, Vol. 69,90-104.
6. Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility Master Thesis/ 2017 Carmen M. Felipe *, José L. Roldán * ID and Antonio L. Leal-Rodríguez Department of Business Administration and Marketing, Universidad de Sevilla, Seville 41018, Spain pp 4
7. Katamba , David , (2010) , Corporate Social Responsibility, Organizational culture, Ethical citizenship and Reputation of financial institutions in Uganda , master thesis , Science in Marketing of , Makerere University
8. Master's (2020)Thesis, Thuy Linh Pham/ Aalto University School of Business, Master's Programme in Entrepreneurship and Innovation Management Fall
9. Njegovan & Kostic(2014)Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation, Master Thesis.
10. Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases'. Administrative Science Quarterly, 35: 286–316
11. Sadaf Khan (2021) “Role of Organizational Culture in Promoting Employee Development: A Review of Literature” Research Scholar, Amity University, Amity Road, Sector 125, Noida, Uttar Pradesh 201301, India
12. Tepeci , Mustafa , (2001) , the effect of personal values , organizational culture , and person organization fit on individual outcomes in the restaurant

industry Doctoral thesis • The Graduate School • School of Hotel, Restaurant and Recreation Management • The Pennsylvania State University

13. Zapata, L. (2004). Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información en Barcelona, Doctoral Thesis, Universidad Autónoma de Barcelona, July
14. Zweig, D. L. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104

C: Articles and periodicals

1. Ahmed, Mashal, Shafiq, Saima, (2014), "the Impact of organization culture on organizational performance: A case study of Telecom Sector", *global journal of management & Business Research a administration and management*, VOL.14, Issue3, Issn 2249-4588.
2. Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., & Musharat, M. A. (2020). Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors. *Cogent engineering*, 7(1), pp.1-25.
3. Aktan, C. C. & Çoban, H. (2006). 'Kamu Sektöründe İyi Yönetim İlkeleri'. İç. C. C. Aktan (Ed.), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, (ss. 13- 40). Ankara: Seçkin Yayıncılık Non-Governmental Organizations as a Place for Cultural Rituals: Cyprus Turkish French Cultural Association
4. allesteros-Rodríguez, J.L.(2012), Saá-Pérez, D.P. and Domínguez-Falcon, C. "The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 15, pp. 3225-3242
5. Ashforth, B. E. and M. Fugate (2001). "Role transitions and the life span." *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*: 225-257
6. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1–70
7. Aydin, Bulent ;& Ceylan (2009) , A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership ,*International Journal of Business and Management* , Vol. 4 , No. 3 ,www.ccsenet.org/journal.html
8. Bauer et al, 2007 Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A MetaAnalytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods *Journal of Applied Psychology* Copyright
9. Bauer, T. N., Bodner, (2007), Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707–721.

10. Bell, B.S., Tannenbaum, S.I., Ford, J.K., Noe, R.A. and Kraiger, K. (2017), "100 Years of training and development research: what we know and where we should go", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102 No. 3, pp. 305-323
11. Ballesteros-Rodríguez, J.L., Saá-Pérez (2012), "The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 15, pp. 3225-3242.
12. Bencherki, N., & Cooren, F. (2011). Having to be: The possessive constitution of organization. *Human Relations*, 64, 1579-1607. doi:10.1177/0018726711424227
13. Benjamin Schneider Karen, (2014) , *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* ,p 47
14. Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743-763.
15. Berenson, M., David. (2012) " Basic Business Statistics : Concepts and Applications " 3rd Edition , Pearson Education Limited. U. S.A.
16. Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441
17. Buckley, R. and Caple, J. (2009), "Theory and Pracrice of Training" London, Kogan Page 323
18. Carr, J. C., Pearson (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention. *Journal of Management*, 32, 343–359
19. Cascio W. F. (1998). The virtual workplace: A reality now. *The IndustrialOrganizational Psychologist*, 35 (4), 32 – 37
20. Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85, 190–210
21. Charoensukmongkol, P., Moqbel (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22.
22. Chatman, J., & Spataro, S. (2005). Getting people to cooperate: understanding relational-demography based variations in people's responsiveness to organizational inducements. *Academy of Management Journal*, 48, 321–331
23. Chen, N., Lu, J., Tjosvold, D., & Lin, C. (2008). Effects of team goal interdependence on newcomer socialization: an experiment
24. Cheng, A.-S., & Fleischmann, K. R. (2010). Developing a meta-inventory of human values. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 47(1), 1–10

25. Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
26. Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in Person Organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual Person Organization Fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78
27. Corporate Training", Department of Communication Studies, 403-407
28. Coyne, C. J., & Mathers, R. L. (2011). Rituals: An economic interpretation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 78, 74-84. doi:10.1016/j.jebo.2010.12.009
29. Cutrona, C.E. (1996). Social support as a determinant of marital quality: The interplay of negative and supportive behaviors. In G.R. Pierce, B.R. Sarason & I.G. Sarason (Eds.), *Handbook of social support and the family* (pp. 173-194). New York: Plenum Press
30. Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No.1
31. Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 557–565.
32. ENSAM, PARIS.(2003) NOUIGA Med, La conduite du changement par la qualité dans un context socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT..p53
33. Federica Polo Federica Polo_2018/ School of Technology and Innovation, University of Vaasa, Vaasa, Finland p2
34. Feldman, D. C. (1976). A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, 5, 64-80.
35. Field, Robbie & Coetzer, Alan. (2011). Newcomer socialisation in New Zealand small
36. Filstad, C. (2014). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16, 396–409
37. Fisher, A. (2005, March 7). Starting a new job? Don't blow it. *Fortune*, 151,
38. Gardner, P. D. (2009). Organizational socialization: Its contents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
39. Gonzalez, E. S., Leidner, D.Koch (2015, January). The Influence of Social Media on Organizational Socialization. In *System Sciences (HICSS)*, (2015) 48th Hawaii International Conference on (pp. 1899-1908). IEEE
40. George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of applied psychology*, 87(4), 687.

41. Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. Thousand Oaks, CA: Sage.
42. Hair, J. F; Black, W. C; Babin (2014) " *Multivariate Data Analysis* " , 7th edition, Pearson Education Limited. United States of America.
43. Harrison, S. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70
44. Hofstede, G., Bram, N., Daval, O. D. and Geert, S. (1990) 'Measuring
45. **Ida Bagu** , (2018) The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment towards Employee Performance
46. Jaeger, F. (2004). *Handbuch der Kulturwissenschaften* (Vol. 3). Stuttgart/Weimar: Metzler
47. Hatmaker, D. (2015). Bringing networks in: A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17, 1146-1164.
48. Humphrey Bourne (2013), Organizational values: A dynamic perspective , *Organization Studies*, April(2013) Volume 34, Number 4, Pages 495-514
49. Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54
50. Jofreh, M., & Masoumi, S. E. (2013). Diagnosing Organizational Culture: An Empirical Investigation. *Management Science Letters*, 3, 2461-2466
51. Kaiser, M., Barnhart (2020). Measuring social cohesion and social capital within the context of community food security: A confirmatory factor analysis. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 15(5), 591-612.
52. Kammeyer-Mueller, J. D. and C. R. Wanberg (2003). "Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment." *Journal of Applied Psychology* 88(5): 779
53. Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779–794
54. Kim S. Cameron Robert E. Quinn (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture , Based on the Competing Values p67
55. Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337
56. Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232–241
57. Kissack, H.C. and Callahan, J.L. (2010), "The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: building the case for a culture analysis within program planning" *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 No. 4, pp. 365-380

58. Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47–66
59. Kotler, (2000), "Marketing Management", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc, 42
60. Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: a review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634–717
61. Lacaze Delphine , Bauer Talya(2014) ,A positive motivational perspective on organizational socialization, Airmen |) RIMHE : Revue Interdisciplinary Management, Home & Enterprise n 14 | pages 58 à 75 ,ISSN 2259-2490
62. Lambert, M., Matharoo, R., Watson, E., & Oldknow, H. (2014). Supporting transitions in child and adolescent mental health services: a rough guide to introducing peer support. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 9(4), 222-231.
63. Leanna, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25, 753-759
64. Lincoln (2003) ,James R. Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan. New York: Percheron Press, p46
65. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251
66. Mair P. (2018) " *Factor Analysis* ". In: Modern Psychometrics with R. Use R!. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93177-7_2 .
67. Management, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers
68. Manley, K. (2016) Leading the health service into the future: transforming the NHS through transforming ourselves. *International Practice Development Journal*. Vol. 6. No. 2. Article. 5. <https://doi.org/10.19043/ipdj.62.005>.
69. manufacturing firms: A socialisation agent perspective. *Small Enterprise Research*. 18. 80- 96. 10.5172/ser.18.1.80
70. Marcela Rodica Luca1,(2016),Organisational socialization in the context of career path changes,Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series VII: Social Sciences • Law • Vol. 9, No.58
71. Mary Jo Hatch with Ann L. Cunliffe ,2013. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives THIRD EDITION,p 162
72. Masuwai, A. M., & Saad, N. S. (2017). *Evaluating the face and content validity of a Teaching and Learning Guiding Principles Instrument (TLGPI): A perspective study of Malaysian teacher educators*. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12(3).
73. Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict

- and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889..
74. McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: socialization and culture. *Personnel Review*, 34, 488–503.
 75. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world"
 76. Noe, R. (2008), *Employee Training and Development*, 4th ed., McGraw-Hill, New York, NY The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs Building the case p 367
 77. Nannen, N. M. (2015). Back... this time with keys: the perspective of a peer support worker embedding peer support in a hospital setting. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 10(5), 294-303.
 78. Naumann, S. E., & Ehrhart, M. G. (2011). Moderators of the relationship between helping norms and individual helping. *Small Group Research*, 42, 225–248
 79. Nugent, P. D., & Abolafia, M. Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 628-650
 80. O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., DeJoy, D., & Wilson, M. (2011). Organizational achievement values, high involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 4, 541–55
 81. Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397
 82. Omar N. Solinger, Woody van Olffen, Robert A. Roe, Joeri Hofmans (2013) On Becoming (Un)Committed: A Taxonomy and Test of Newcomer Onboarding Scenarios. *Organization Science* 24(6):1640-1661.
 83. Parker, S. K., & Collins (2000) C. G. (in press). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*
 84. Parson, T. (1951) *The social system*, the free press, New York.
 85. Phillips, C., Esterman, A., & Kenny, A. (2015). The theory of organisational socialisation and its potential for improving transition 179 experiences for new graduate nurses. *Nurse education today*, 35(1), 118-124.
 86. Pierre A. Balthazard (2011) -Dysfunctional culture, dysfunctional organization Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance - School of Global Management and Leadership, Arizona State University, Phoenix, Arizona, USA
 87. Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287
 88. review and development of a social capital model.” *Journal of Management*, 37(1): 127– 152.
 89. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat, 11.

90. Rothwell, W.J. dan Kazanas. H.C. (2013) "The Strategy Development of Talent: A Framework of Using Talent.p82
91. Sardeshmukh, S. R. & Vandenberg, R. J. (2017). Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach. *Organizational Research Methods*, 20(4), 721-745.
92. Saunders, M., Lewis, P.44, & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
93. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1: Building and developing the organization (pp. 373–414). Washington, DC: APA
94. Seiling, J. G. (2003). Language, metaphors and stories: Catalysts for meaning making in organizations. *Organization Development Journal*, 21(4), 33–43
95. Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental, 3(4), 271-278.
96. **Smircich, L. (1983)**. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
97. Shiva.M.S.A MAHLINGA & ROY ,santanu(2008) a conceptual model of transformational leadership, organizational effectiveness for ngos in the indian context , the lefaian jurnal of management research 7 (4) ,63-73
98. Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
99. Song, J.H., Joo, B.K.B. and Chermack, T.J. (2009), "The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): a validation study in a Korean context", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20 No. 1, pp. 4364.
100. Stoner, J.A.F & Freeman, R.E & Gilber, D.A (1996): *Management* , New Delhi: prentice-Hill of India
101. Stubbs, M., Martin, I. and Endlar, L. (2006), "The structuration of blended learning: putting holistic design principles into action", *British Journal of Educational Technology*, Vol. 37 No. 2, pp. 163-75
102. Sugimura, K. (2020). Adolescent identity development in Japan. *Child Development Perspectives*, 14(2), 71–77.
103. Suryasa, W. (2021). Historical Religion Dynamics: Phenomenon in Bali Island. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(6), 1679- 1685
104. Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research . *International Journal of Academic Research in Management* . Vol. 5, No. 3, Pp. 28-36.

105. Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A Culture of Employee Engagement: A Strategic Perspective for Global Managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3)
106. Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47
107. Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29, 85–102.
108. Thomas, H. D. C. & Anderson N. (2002). *Employee Adjustment Survey*. Chiswick, UK: ASE/ NFER-Nelson.
109. Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–1017
110. Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93, 864–882. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice
111. Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372
112. validation of a new systemic model”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 8 No. 3, pp. 210-221.
113. Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
114. Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S., & Valencia-Cruz, A. (2015). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45-55
115. Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S., & Valencia-Cruz, A. (2015). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45-55.
116. Zhao, C.L. (2005), “Management of corporate culture through local managers’ training in foreign companies in China: a qualitative analysis”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 9 No. 4, pp. 232-55
117. Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 744–757
118. Keith E. Kolekofski Jr., Alan R. Heminger-2003/ Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting
119. James A. Wiison, 1999, *Organizational benefits of mentoring*.

ملحق رقم (1)

اسماء السادة

المحكّمين

اولا : الاساتذة المُحكّمون

ت	اسم الدكتور ولقبه العلمي	التخصص الدقيق	اسم الجامعة
1	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
2	أ.م . د باسم عباس كريدي	الادارة الاستراتيجية	جامعة القادسية
3	أ.م.د رياض ضياء عزيز	نظم معلومات ادارية	جامعة ميسان
4	أ.م.د زينب هادي معيوف الشريفي	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
5	أ.م.د علاء عبدالسلام مصطفى	سلوك تنظيمي	جامعة ميسان
6	أ.م.د عادل عباس عبدالحسين الجنابي	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء
7	أ.م.د علي كاظم حسين الشريفي	ادارة استراتيجية	المعهد التقني / كربلاء
8	أ.م.د صالح مهدي الحسناوي	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء
9	أ.م.د محمد جبار هادي الظالمي	ادارة موارد بشرية	المعهد التقني /كربلاء
10	أ.م.د يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء

ملحق رقم (2)
استمارة الاستبيان
الموزّعة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا/قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة الاستبانة

السيد/السيدة المجيب المحترم.....

نهديكم اطيب التحيات.....

اضع بين ايديكم استمارة استبيان والتي هي جزء من مشروع انجاز رسالة ماجستير في تخصص ادارة الاعمال الموسومة (تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية) والتي تم اعدادها لأغراض البحث العلمي فقط. وتتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي الى مجموعة من الابعاد راجين تفضلكم بالاطلاع والاجابة عليها مع مراعاة ما يلي:

1. الاطلاع على الفقرات بصورة واضحة قبل الاجابة.
2. في حال عدم وضوح اي فقرة يرجى التواصل مع الباحث للتوضيح .
3. ان جميع المعلومات هي للبحث العلمي فقط لذلك تم رفع اسم المجيب من الاستبانة.
4. الاجابة على جميع الفقرات ووضع علامة (√) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
5. ان الاجابة الحقيقية والصادقة التي تمثل رايكم ستنعكس بصورة ايجابية على نتائج الرسالة وبالتالي تحقق غايتها.

مع بالغ الامتنان والتقدير لتوفير وقت من قبلكم والاطلاع على الاستبيان والاجابة عليه .

المشرف

أ.م.د

عبدالحسين جاسم محمد

جامعة كربلاء

الباحث

مهدي حسين جبر

رقم الهاتف 07705768859

أولاً: معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

2- العمر

51 فأكثر

50 -41 سنة

40 -31 سنة

30 سنة فأقل

3- المؤهل العلمي

إعدادية

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم

عالي

ماجستير

دكتوراه

4- سنوات الخدمة

20 -16

15 -11

10 -6

5-1

أقل من سنة

21 سنة فأكثر

5- العنوان الوظيفي

المتغير الاول : الثقافة التنظيمية

مجموعة من المعتقدات والمفاهيم والقيم والطقوس وطرائق التفكير التي يشترك بها اعضاء التنظيم والتي تتضمن الجزء غير المكتوب في المنظمة (Daft,2001,314)

ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية , المعتقدات التنظيمية , الاعراف التنظيمية , الطقوس)

اولا : القيم التنظيمية : مجموعة من المعتقدات التي تتميز بالثبات , وتُعبّر عن تفضيل شخصي او اجتماعي اتجاه طريقة محددة للسلوك او لبلوغ الهدف النهائي للمؤسسة (londre,2017,p57).

ت	الفقرات	الاجابة				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
1	يفتخر الموظفون بانتمائهم لديوان المحافظة , وينقلون صورة جيدة عنه					
2	يرسخ ديوان المحافظة قيم التعاون بين موظفيه					
3	يهتم ديوان المحافظة بعامل الوقت في انجاز المهام والواجبات					
4	يشجع ديوان محافظتنا تنمية الافكار الجديدة التي يتقدم بها الموظفون للإدارة					
5	يهتم ديوان المحافظة بأراء الموظفين عند اتخاذ القرارات المهمة					

ثانياً : المعتقدات التنظيمية : عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية (العميان , 2010 , ص 313)

ت	الفقرات	الاجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشده
1	يشجع ديوان المحافظة باستمرار السلوك الذي يلائم معتقدات الموظفين				
2	دائما ما تتغير آرائنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها				
3	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار				
4	يمتلك الموظفون في ديوان المحافظة المهارات , التي يستطيعون من خلالها انجاز العمل دون الرجوع الى الادارة العليا				
5	يهتم ديوان المحافظة باطلاع موظفيه على المشاكل والتحديات التي يواجهها الديوان ويشجعهم على التعامل معها بطريقة ابتكارية				

ثالثاً : الاعراف التنظيمية : هي مجموعة المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها مفيدة وتحقق اهداف المنظمة وهي عادةً ما تكون غير مكتوبة لكنها عُرف سارت عليه المنظمة.

ت	الفقرات	الاجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشده
1	يسهم المظهر العام والتعامل الحسن للموظفين بإظهار ديوان المحافظة بصورة جيدة				
2	يهتم ديوان المحافظة بإجراء احتفالات دورية تكريمية وتقديرية لموظفيه				
3	يشارك موظفو الديوان زملائهم في مناسباتهم الاجتماعية				
4	الاعراف الساندة في ديوان المحافظة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين				
5	يلتزم الموظفون بالمعايير والاعراف غير المكتوبة في ديوان المحافظة				

رابعاً : الطقوس : هي الاحداث والانشطة المتكررة التي يمارسها العاملون في المنظمة , مثل طريقة الكلام والكتابة والاحتفاء بموظف جديد او موظف متقاعد وهي تعكس قيم رئيسية في المؤسسة (عبدالله , 2003 , ص 64) .

ت	الفقرات	الاجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشده
1	يشجع ديوان المحافظة حالة التنافس بين الموظفين ويكرم المبدعين				
2	يقيم ديوان المحافظة بشكل دوري المؤتمرات والندوات لترسيخ رسالته واهدافه				
3	يحتفي ديوان المحافظة بالموظف الجديد ويحاول تكييفه مع الثقافة السائدة				
4	يقيم ديوان المحافظة طقوس الاحتفال للموظف المتقاعد				
5	يسعى ديوان المحافظة الى ترسيخ النهج الديمقراطي في المنظمة				

المتغير الثاني (التنشئة الاجتماعية التنظيمية)

التنشئة الاجتماعية التنظيمية: هي العملية التي يتعلم من خلالها الموظفون الجُدد المهارات والسلوكيات المتوقعة والقيم اللازمة ليصبحوا أعضاءً في المنظمة (Hatmaker, 2015)

- ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية (التدريب , الفهم , دعم زملاء العمل , التوقعات المستقبلية)

اولا : التدريب : جهد مخطط ومنظم لتطوير المعارف والمهارات , لتحقيق الاداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة أنشطة (Dhar ,2014:420)

ت	الفقرات	الاجابة				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
1	يراعي ديوان المحافظة تحسين مهارات الموظفين عن طريق التدريب الشامل					
2	يركز ديوان المحافظة على التدريب الفعال في مكان العمل					
3	لقد مكّني التدريب في ديوان المحافظة من القيام بعملية بشكل جيد للغاية					
4	يقدم ديوان المحافظة انواع من التدريب بما يحقق التميز الوظيفي					
5	أنجز عملي بشكل افضل من خلال مساعدة و توجيه مسؤولي المباشر					

ثانياً : الفهم : هو معرفة الموظف الجديد بمجمل اهداف المنظمة ودوره ومساهمته في تحقيقها ومعرفة انماط العمل وسلوكيات الموظفين في المنظمة (Gonzalez ,et al,2015:p190)

ت	الفقرات	الاجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشده
1	أعرف جيداً كيفية إنجاز المهام في ديوان المحافظة				
2	لدي فهم كامل لواجباتي في ديوان المحافظة				
3	افهم اهداف ورسالة ديوان المحافظة بشكل واضح				
4	لدي معرفة جيدة بالطريقة التي تعمل بها هذه المؤسسة				
5	معظم موظفو ديوان المحافظة لديهم الفهم الكافي للأهداف التنظيمية				

ثالثًا : دعم زملاء العمل: هو الدعم الذي يقدمه زملاء العمل للموظف الجديد ومساعدته في فهم انماط

العمل في المنظمة (Charoensukmongkol ,et al,2016:2)

ت	الفقرات	الاجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشده
1	علاقتي مع الموظفين الآخرين في ديوان المحافظة جيدة جدًا				
2	يبدل زملائي في العمل الكثير لمساعدتي في فهم انماط العمل في ديوان المحافظة				
3	زملائي في العمل يتقبلون وجودي معهم كعضو في ديوان المحافظة				
4	الموظفون في ديوان المحافظة ساعدوني بطرق مختلفة				
5	يقدم زملائي في العمل النصيحة بشكل ودي				

رابعاً : التوقعات المستقبلية: هي تقييم ومعرفة الموظفين الجدد بالفرص والمكافآت المستقبلية التي يتوقعون الحصول عليها في منظماتهم (Taormina, 2008:89)

ت	الفقرات	الاجابة			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق بشده
1	الفرص في ديوان المحافظة <u>مُتاحة للجميع</u>				
2	تتوفر في ديوان المحافظة فرص كثيرة للحياة المستقبلية الجيدة				
3	المكافآت التي تقدمها الدائرة حافز لي لتقديم الافضل في العمل				
4	يمكنني بسهولة توقع مساري الوظيفي في ديوان المحافظة				
5	اتوقع استمراري بالعمل في ديوان المحافظة لحين احالتي على التقاعد				



ملحق رقم (3)
المقابلات الشخصية

ملحق المقابلات الشخصية

ت	الاسم	المنصب
1	نجم عبد حمود عبدالله	مستشار اداري في ديوان المحافظة
2	ابراهيم سالم كاظم	مدير قسم العقود الحكومية
3	ايهاب عادل مزيد	مدير قسم المشاريع
4	ميثم جواد كاظم	مدير قسم الاعلام
5	محمد سعيد داوود	مسؤول شعبة شؤون الموظفين
6	حيدر رحيم جابر	حقوق
7	منتظر سعدون جبار	رئيس ملاحظين
8	لينا علاء عبدالستار	مسؤول شعبة العلاوات والترفيعات
9	كوثر علي كاطع	مسؤول شعبة الدراسات

Abstract

Our current study aimed to know the main organizational role of culture as an independent variable in its impact on organizational socialization, and to clarify the relationship and influence between the variables of the study in light of the previous contributions of each variable from a group of researchers and to test this relationship. In order to achieve this purpose, the researcher has designed a hypothetical scheme that shows the nature of the relationship between the study variables.

The practical side of the study was applied in the Maysan governorate , which represents the local authority in the governorate and to which many state institutions are linked. 44% of the sample members are employees who have not been appointed for one year, and the total number of valid forms for transfer was 209, after the researcher distribut 230 forms and 219 forms were retrieved, 5 forms were lost and 6 forms were not completely filled out. The overall response rate was 90.8%.

In order to test the main and sub-study model, the coefficient of correlation coefficient (pearson), coefficient of reliability, coefficient of correlation coefficient (pearson), coefficient of reliability, coefficient of correlation coefficient (pearson), the researcher relied on a set of ready-made programs for statistical analysis, namely (spss v program .23)) and (Amos v.23) and (Microsoft Excel 2010).

The study reached a set of conclusions, the most prominent of which was the existence of a positive statistically significant correlation and effect between organizational culture and organizational socialization. Following the conclusions, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which was the call of the administration in the Maysan governorate office to allow the dissemination of democratic culture and high flexibility in the administration and to listen to the employees' opinions, aspirations and suggestions.

Keywords/Organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, rituals) Organizational socialization (training, understanding, coworker support, future expectations)

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Karbala University
College of Management and Economics
Business Administration Department
Higher Studies



**Organizational culture and its impact on employee
socialization**
**An analytical study of a sample of Maisan governorate
staff**

A letter submitted to the Council of the College of Administration
and Economics at the University of Karbala

It is part of the requirements for obtaining a master's degree / in
Business Administration

By
Mahdi Hussein Gabr

Supervisor
Asst. Prof. Dr.
Abdul Hussein Jassim Mohammed

1444 H

2022 M