



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

" دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة / العراق "

أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهي
جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال

تقدمت بها الطالبة

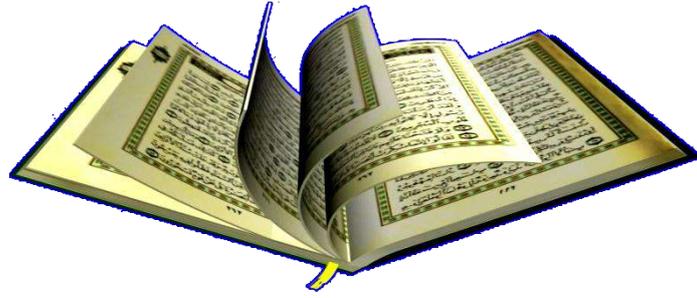
سامية هاني عجيل

بإشراف

الأستاذ الدكتور
احمد كاظم بريس

الأستاذ الدكتور
ميثاق هاتف الفتلاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا بِإِلَٰهٍ مَّا عَلَّمْتَنَا أَنكَ

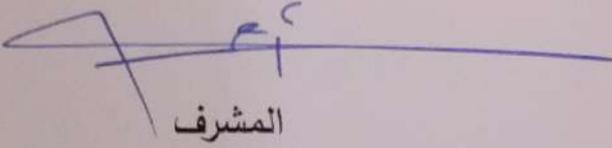
أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

البقرة/الآية ٣٢

اقرار المشرف

نشهد أن الاطروحة الموسومة بـ (الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الايجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) "دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة / العراق " التي تقدمت بها طالبة الدكتوراه (سامية هاني عجيل) ، قد جرى اعدادها تحت اشرافي في قسم ادارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.

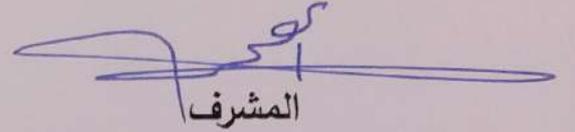


المشرف

الأستاذ الدكتور

احمد كاظم بريس

التاريخ / / ٢٠٢٢



المشرف

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

التاريخ / / ٢٠٢٢

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية المشرف اشرح هذه الأطروحة للمناقشة

الأستاذ الدكتور

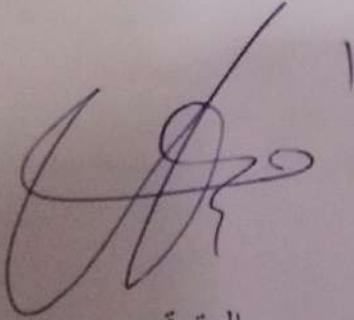
محمود فهد الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

التاريخ / / ٢٠٢٢

اقرار الخبير اللغوي

اشهد ان الاطروحة الموسومة بـ (الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الايجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) "دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة / العراق " التي تقدمت بها طالبة الدكتوراه (سامية هاني عجيل) ، قد راجعتها من الناحية اللغوية وبذلك اصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر .



التوقيع

أ.م.د. احمد مجيد شاكر

كلية التربية الأساسية / جامعة الكوفة

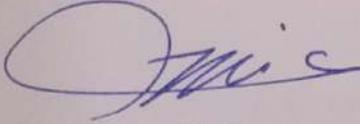
التاريخ / ٢٠٢٢ /

أقرار لجنة المناقشة

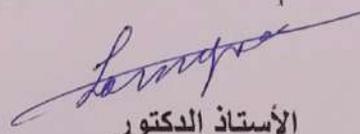
نشهد نحن رئيس و أعضاء لجنة المناقشة ، اطلعنا على الاطروحة الموسومة بـ (الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الايجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) "دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة / العراق" والمقدمة من قبل الطالبة (سامية هاني عجيل) ، وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ووجدنا انها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال بتقدير (امتياز).



الأستاذ الدكتور
سعد علي حمود العنزي
كلية الادارة والاقتصاد / كلية آشور الجامعة/بغداد
رئيساً



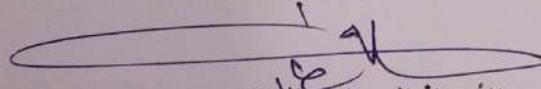
الأستاذ الدكتور
عمار عبد الامير زوين
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
عضواً



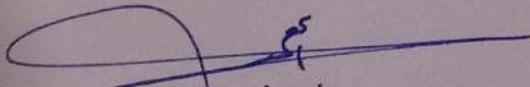
الأستاذ الدكتور
لمياء سلمان الزبيدي
كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية
عضواً



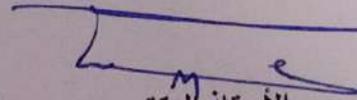
الأستاذ المساعد الدكتور
يزن سالم محمد
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
عضواً



الأستاذ المساعد الدكتور
حميد سالم غياض
كلية الرافدين الجامعة – بغداد
عضواً



الأستاذ الدكتور
أحمد كاظم بريس
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
عضواً ومشرفاً



الأستاذ الدكتور
ميثاق هاتف الفتلاوي
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
عضواً ومشرفاً

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

اقر رئيس لجنة الدراسات العليا في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة للطالبة (سامية هاني عجيل) ، لأطروحته الموسومة (الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الايجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لسياحة / العراق " .

التوقيع

أ.د. محمد حسين الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٢/ /

توصية مجلس الكلية

اقر مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

التوقيع

أ.د. علاء فرحان طالب الدعمي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

٢٠٢٢/٨/١٠

الإهداء

الى سيدي ومولاي ومعنمدي ومرجائي الإمام علي بن موسى الرضا (عليه السلام)
الى الذي كس ظهري في غيابه .. إلى من كلله الله بالهبة والوقار ..
إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تنم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار .. إلى من علمني
العطاء من دون انظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. وسبقني كلماتك يا (أبي)
نجوماً أهندي لها اليوم وفي الغد وإلى الأبد .. أرجو من الله أن يرحمك برحمته الواسعة
(والذي العزيز .. رحمه الله)

إلى سبب وجودي في الحياة التي لم نألُ جهداً في تربيتي وتوجيهي ... (والدتي الغالية)
إلى سندي واملي الذي تحمل المشقة لأبلغ المعالي ... سلطان قلبي (زوجي الغالي) (د. علاء)

إلى فلذات كبدي اولادي (حسين) (مرفيف) (ميار)

إلى أسناتني الرائعة والمحبة لي ... (الأستاذ الدكتور أزهار نعمة ابو غنيم)

إلى شهدائنا الكرام ... أنتم رمزنا وبدمائكم انصرنا

إلى الأبطال المجاهدين في ساحات الوغى والذين لولاهم لما ذاق العراق طعم الحرية

إلى الذين كانوا لي قدوة في الحياة ... إلى كل من تمنى لي الخير

أهدي ثمرة جهدي المتواضع لهذا وفاء وتقديراً

سامية

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين ، وأتم الصلاة والتسليم على خاتم النبيين وسيد الخلق اجمعين المبعوث رحمة للعالمين (محمد) وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين ومن والاه بخير إلى يوم الدين من الأولين والآخرين.

بادئ ذي بدء أنّ واجب الوفاء يُحتم عليّ أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل ومثلي الأعلى الأستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي).. والأستاذ الدكتور (احمد كاظم بريس) .. وانه لفخر لي أن أنال إشرافهم على اطروحتي ... إذ أحاطوني برعاية صادقة ودعمهم وتشجيعهم المتواصلين لي، فأسال الله سبحانه وتعالى أن يمد في عمرهم بالصحة والعافية وأن يبقيهم لدروب العلم انه على ما يشاء قدير وبالإجابة جدير.

وثانياً أتوجه بشكري وامتناني إلى من وقف بجانبني.. إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب .. إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، زوجي الدكتور (علاء محمد سعيد التميمي) فلولا وجوده لما وصلت إلى ما وصلت إليه فله مني كل الشكر والتقدير .

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور (علاء فرحان الدعي) والمعاون الاداري الأستاذ المساعد الدكتور (علي احمد فارس) والمعاون العلمي الأستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري) والأستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) رئيس قسم إدارة الاعمال لدعمهم المستمر لطلبة الدراسات العليا.. وأبلغ عبارات الثناء والامتنان إلى من أحاطتني برعاية اخوية صادقة فكانت لي اخت ومحبة وساندة الأستاذ الدكتور (أزهار نعمة ابو غنيم) ، كما أتقدم بالشكر والامتنان الى أساتذتي طوال مشواري الدراسي .. وإلى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الاطروحة ولما سيكون لهم من آراء تسهم في إثرائها ، وإلى السادة المحكمين الاكارم من جميع الجامعات العراقية ، وإلى الأساتذيين الفاضلين الخبير العلمي والخبير اللغوي ولهم مني عظيم الامتنان والاحترام ، وجزيل شكري وامتناني لأساتذتي الكرام وزملائي الأعزاء في قسم السياحة في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة لدعمهم المعنوي المتواصل وافر شكري لهم جميعاً ، كما أود ان اشكر زملائي الأعزاء في الدراسات العليا /الدكتوراه لما بذلوه من مساعدة وتعاون وتشجيع طول فترة الدراسة.

الباحثة

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية باعتبارها وسيلة مهمة لمساعدة العاملين الجدد على التكيف والتواصل بسرعة مع المنظمة من اجل القيام بدوره التنظيمي وامتلاك المعرفة والمعلومات اللازمة للقيام بهذا الدور، اذ تعد الايجابية في مكان العمل من متطلبات العمل الضرورية كونها تساعد الأفراد على تحقيق نجاحهم بشكل عام وانسجامهم مع بيئة العمل وجاهزيتهم في اجراء التغيير التنظيمي الملائم في الهيئة العامة للسياحة / العراق ، وقد اعتمدت الباحثة على عدد من المناهج البحثية الرصينة والتي تتمثل بالشكل الاساسي بالمنهج التطبيقي لاختبار علاقات الدراسة ومتغيراتها ، كما واعتمدت المنهج التاريخي لترصين المفاهيم وتأصيلها ، وانطلقت الدراسة من مشكلة تم التعبير عنها بعدد من تساؤلات الدراسة كان الهدف من الاجابة عنها هو استجلاء للدلالات الفكرية والفلسفة النظرية لمتغيرات الدراسة ، والتي تتمثل بـ(الإيجابية في مكان العمل متغيراً مستقلاً ، التنشئة الاجتماعية الاستباقية متغيراً تفاعلياً ، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي متغيراً معتمداً) والتي تعد من المواضيع الحديثة في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية خاصة ، وتم ايضاً تشخيص اهمية ومستوى الدراسة وامكانية تطبيقها في الهيئة العامة للسياحة /العراق ، وقد تم تطوير عدداً من الفرضيات للدراسة الحالية تمثلت في ثلاث فرضيات رئيسية وفرعية للكشف عن طبيعة علاقات الارتباط والتأثير والعلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة ، وللتحقق من الفرضيات تم تصميم استبانة (باعتماد على المصادر الرصينة) كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة ، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للسياحة /العراق البالغ عددهم (٢٧٨) ، وتم استرجاع (٢٤٥) استبانة وبمعدل (٩٧%) من الاستبانات المسترجعة ، وتم تحليل النتائج بإستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتوفرة ضمن البرامج الإحصائية (Sps.v.25, Amos V23, Excel) واختبارات التوزيع الطبيعي ، معامل الارتباط (ألفا- كرونباخ) ، نمذجة المعادلة الهيكلية و معامل الارتباط البسيط "Pearson".

من اهم الإستنتاجات التي تم التوصل اليها هي أن الإيجابية في مكان العمل أسهمت وبشكل مباشر في تقديم مفهوم جديد عن كيفية قيام العاملين في الهيئة بتطوير الموارد النفسية الايجابية التي تؤثر بشكل عام في عمل الهيئة والأداء الوظيفي للعاملين التي يجب ان يتمتع بها فريق العمل، من خلال امتلاكهم القدرة في التأثير على زملاء العمل وتفاعلاتهم تجاه إكمال المهام التي يؤديونها . كما أن أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية للعاملين الجدد لها تأثير واضح تجاه التغييرات التي تحصل عبر مراحل مختلفة من العمل، علاوة على ذلك أن المستويات الأولية واتجاهات التغيير كانت مرتبطة بمخرجات التنشئة الاجتماعية الاستباقية. أما متغير جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي يؤدي الى التصميم المشترك لأعضاء هيئة السياحة في العراق لمتابعة مسارات العمل التي ستؤدي إلى تنفيذ التغيير الناجح من خلال الإيمان المشترك لأعضاء الهيئة بقدراتهم المشتركة على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة بنجاح .

مصطلحات الدراسة الأساسية : التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي ، الايجابية في مكان العمل ، الهيئة العامة للسياحة /العراق .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	-
ب	الأهداء	-
ت	شكر وعرقان	-
ث	المستخلص	-
ج-ح-خ	قائمة المحتويات	-
د-ذ-ر	قائمة الجداول	-
ز-س	قائمة الأشكال	-
س	قائمة الملاحق	-
٢-١	المقدمة	-
٣٧-٣	الإسهامات المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة	الفصل الأول
١٨-٤	بعض الإسهامات المعرفية السابقة	المبحث الأول
٥-٤	بعض الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بالإيجابية في مكان العمل (الدراسات الأجنبية).	أولاً
١١-٧	بعض الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية (الدراسات الأجنبية).	ثانياً
١٦-١٢	بعض الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.	ثالثاً
١٨-١٦	مناقشة الإسهامات المعرفية السابقة ،ومجال الاستفادة ، أوجه التمييز في الدراسة عن بعض الجهود المعرفية السابقة.	رابعاً
٣٥-١٩	المنهجية العلمية للدراسة	المبحث الثاني
٤٣-٣٦	بناء المخطط الفرضي للدراسة وتطوير فرضياتها بالاعتماد على العلاقة بين متغيرات الدراسة	المبحث الثالث

الصفحة	الموضوع	ت
١١٤-٤٤	الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة	الفصل الثاني
٦٣-٤٥	الإيجابية في مكان العمل	المبحث الأول
٩٥-٦٤	التنشئة الاجتماعية الاستباقية	المبحث الثاني
١١٩-٩٦	جاهزية العاملين للتغير التنظيمي	المبحث الثالث
١٢١-١٢٠	الجانب التطبيقي للدراسة	الفصل الثالث
١٣٨-١٢٢	تقويم مقاييس الدراسة واختبارها	المبحث الأول
١٥٣-١٣٩	وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها	المبحث الثاني
١٨٥-١٥٤	أختبار وتحليل فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
١٩٦-١٨٦	الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	الفصل الرابع
١٩٠-١٨٦	الاستنتاجات	المبحث الأول
١٩٦-١٩١	التوصيات والمقترحات المستقبلية	المبحث الثاني
٢١٢-١٩٧	قائمة المصادر	-
١٩٧	المصادر العربية	أولاً
٢١٢-١٩٨	المصادر الأجنبية	ثانياً
-I	الملاحق (١-٢-٣-٤-٥)	الملاحق
-	المستخلص باللغة الانكليزية	-
-	العنوان باللغة الانكليزية	-

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	مقياس اثار الممارسات الايجابية في مكان العمل والفاعلية التنظيمية	٥
٢	مقياس متغيرات الايجابية في مكان العمل	٦
٣	سلوكيات ادارة الذات، التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٧
٤	مقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، السمات الشخصية ، المخرجات التنظيمية	٨
٥	مقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، الكفاءة الذاتية، الالتزام العاطفي، تبادل القائد-العضو	١٠
٦	مقياس تكتيكات التنشئة الاجتماعية، التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، التقدم الوظيفي	١١
٧	مقياس الدعم المنظمي المدرك، الجاهزية للتغيير لتنظيمي	١٢
٨	مقياس مناخ التغيير النفسي، الجاهزية للتغيير التنظيمي	١٣
٩	مقياس الالتزام التنظيمي ، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٤
١٠	مقياس السمات الشخصية الخمس، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٦
١١	تصنيف بعض الدراسات العربية والأجنبية	١٦
١٢	العينة الخاصة للهيئة السياحة العامة /العرق	٣٢
١٣	وصف عينة الدراسة	٣٤
١٤	مقاييس متغيرات الدراسة	٣٥
١٥	أراء الباحثين حول تعريفات الايجابية في مكان العمل	٤٨
١٦	بعض المفاهيم الخاصة بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية من وجهة نظر الباحثين والمفكرين	٧٠-٧١
١٧	المفاهيم المتعلقة بجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على وفق آراء الباحثين	١٠٢
١٨	الحركات الرئيسية التي تؤثر في الجاهزية للتغيير	١٠٣
١٩	المجالات العاطفية وقدراتها في المنظمات	١١٧
٢٠	فحص البيانات المفقودة	١٢٣
٢١	اختبار Kolmogorov-Smirnova لتغير الايجابية في مكان العمل	١٢٥
٢٢	اختبار Kolmogorov-Smirnova لتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية	١٢٦
٢٣	اختبار ((Kolmogorov-Smirnov test)) لتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٢٧
٢٤	مدرج ليكرت الخماسي	١٢٧
٢٥	ترميز لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وتوصيفاتها	١٢٨
٢٦	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	١٣٠
٢٧	تقديرات نموذج متغير الايجابية في مكان العمل	١٣١
٢٨	تقديرات نموذج متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية	١٣٣
٢٩	تقديرات نموذج متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٣٥
٣٠	معاملات الثبات والصدق الهيكلية لمتغيرات وابعاد الدراسة	١٣٦
٣١	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية و فقرات المقياس	١٣٧
٣٢	الاحصاءات الوصفية لبعء الامل	١٤٠
٣٣	الاحصاءات الوصفية لبعء التفاؤل	١٤١

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
٣٤	الإحصاءات الوصفية لبعء المرونة	١٤٢
٣٥	الإحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة الذاتية	١٤٣
٣٦	الإحصاءات الوصفية لمتغير الإيجابية في مكان العمل بأبعاده	١٤٣
٣٧	الإحصاءات الوصفية لبعء البحث عن ردود الفعل	١٤٥
٣٨	الإحصاءات الوصفية لبعء البحث التفاوض على تغيير الوظيفة	١٤٥
٣٩	الإحصاءات الوصفية لبعء التأطير الإيجابي	١٤٦
٤٠	الإحصاءات الوصفية لبعء التنشئة الاجتماعية العامة	١٤٧
٤١	الإحصاءات الوصفية لبعء بناء العلاقات	١٤٨
٤٢	الإحصاءات الوصفية لبعء شبكات التواصل	١٤٨
٤٣	الإحصاءات الوصفية لبعء البحث عن المعلومات	١٤٩
٤٤	الإحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية بأبعاده	١٥٠
٤٥	الإحصاءات الوصفية لبعء الاستعداد المعرفي للتغيير	١٥١
٤٦	الإحصاءات الوصفية لبعء الاستعداد المتعمد للتغيير- نية	١٥٢
٤٧	الإحصاءات الوصفية لبعء الاستعداد العاطفي للتغيير	١٥٣
٤٨	الإحصاءات الوصفية لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بأبعاده	١٥٣
٤٩	الفئات الخاصة بتفسير مستوى معامل الارتباط	١٥٥
٥٠	مصفوفة معاملات الارتباط بين الإيجابية في مكان العمل بأبعادها وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٥٦
٥١	مصفوفة معاملات الارتباط بين التنشئة الاجتماعية الاستباقية بأبعادها وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٦٠
٥٢	الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٦٦
٥٣	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الأمل ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٦٧
٥٤	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التفاؤل ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٦٩
٥٥	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء المرونة ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.	١٧٠
٥٦	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الكفاءة الذاتية ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.	١٧١
٥٧	الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.	١٧٣

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
١٧٤	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها البحث عن ردود الفعل ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٥٨
١٧٥	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها التفاوض على تغيير الوظيفة ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٥٩
١٧٧	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها التأطير الايجابي ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٦٠
١٧٨	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها التنشئة الاجتماعية العامة ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٦١
١٧٩	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها بناء العلاقات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٦٢
١٨١	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها شبكات التواصل ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٦٣
١٨٢	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها البحث عن المعلومات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٦٤
١٨٤	الاوزان الانحدارية لنموذج التأثير بين متغير الايجابية في مكان العمل ومتغير التفاعل التنشئة الاجتماعية الاستباقية في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٦٥

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	هيكل الفصل الأول	٣
٢	المخطط الفرضي للدراسة	٣٦
٣	هيكل الفصل الثاني	٤٤
٤	خصائص المنظمة الإيجابية	٥٢
٥	منافع الإيجابية في مكان العمل	٥٤
٦	أبعاد الإيجابية في مكان العمل	٥٥
٧	تكتيكات التنشئة الاجتماعية على مستوى المنظمة	٧٣
٨	أنواع التنشئة الاجتماعية الاستباقية من حيث الأهمية	٧٥
٩	أهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٧٦
١٠	خصائص التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٨٢
١١	ابعاد التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٨٣
١٢	مراحل تطور مفهوم الجاهزية للتغيير التنظيمي	٩٩
١٣	مراحل نظرية السلوك والجاهزية للتغيير	١٠٦
١٤	مستويات الجاهزية للتغيير التنظيمي	١١١
١٥	ابعاد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١١٢
١٦	تصنيفات النية في التغيير	١١٦
١٧	الاهتمامات العاطفية الخاصة بالتغيير	١١٨
١٨	هيكل الفصل الثالث للدراسة	١٢١
١٩	تحليل لشذوذ البيانات بطريقة الـ (Boxplot)	١٢٤
٢٠	منحنى التوزيع الطبيعي لتغير الإيجابية في مكان العمل	١٢٥
٢١	منحنى التوزيع الطبيعي لتغير التنشئة الاجتماعية	١٢٦
٢٢	منحنى التوزيع الطبيعي لتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٢٧
٢٣	الصدق البنائي التوكيدي لقياس الإيجابية في مكان العمل	١٣١
٢٤	الصدق البنائي التوكيدي لقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية	١٣٢
٢٥	الصدق البنائي التوكيدي لقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية بعد التعديل	١٣٣
٢٦	الصدق البنائي التوكيدي لقياس جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٣٥
٢٧	التمثيل البياني لأبعاد متغير الإيجابية في مكان العمل	١٤٤
٢٨	التمثيل البياني لأبعاد متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية	١٥٠

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
٢٩	التمثيل البياني لأبعاد متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٥٣
٣٠	أختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الأولى	١٦٦
٣١	أختبار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى	١٦٧
٣٢	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى	١٦٨
٣٣	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى	١٧٠
٣٤	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى	١٧١
٣٥	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الثانية	١٧٣
٣٦	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	١٧٤
٣٧	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	١٧٥
٣٨	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	١٧٦
٣٩	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	١٧٨
٤٠	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	١٧٩
٤١	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادسة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	١٨٠
٤٢	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الثانية	١٨٢
٤٣	المسار الانحداري الخاص بنموذج التفاعل (المتغير المستقل الأول والمتغير المستجيب ومتغير التفاعل) وفق أسلوب النمذجة الهيكلية	١٨٤
٤٤	الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في تعزيز تأثير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .	١٨٥

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة القياس	-I
٢	أستبانة	-II
٣	المقابلات الشخصية	-III
٤	الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للسياحة	-IV
٥	تسهيل مهمة	-V

المقدمة:

شهد التطور الفكري الإداري بروز العديد من الأفكار الحديثة التي مهدت الطريق لتسليط الضوء على موضوعات خاصة بتحقيق المزيد من التطور والاسترسال المعرفي للدراسات الادارية والتنظيمية، هذه الموضوعات لم تأتي من هاجس مظلم وانما نمت من رؤى فلسفية وطروحات فكرية شخصها الباحثون في مساهمات اجنت مضامين الفكر الاداري المعاصر، خصوصاً بعد اغفالها وابقاءها كثيراً في جانب الظل وبالرغم من تداعياتها الكثيرة والمؤثرة في مجال السلوك التنظيمي فقد انتقلت من الاتجاه الهامشي الى الاتجاه الرئيسي في الدراسات المرتبطة بالسلوك التنظيمي ، ومن هذه الرؤى الفلسفية والإسهامات الفكرية الحديثة في الدراسات الإدارية والتنظيمية انبثق الاهتمام بموضوع التنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق العلاقة بين الإيجابية في مكان في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي لتنعكس على تحقيق أفضل النتائج في العمل وتعزيز الاداء والرغبة من أجل توفير خبرات عمل داعمة للهيئة وساندة لها وهذا يتحقق من خلال الممارسات الإيجابية التنظيمية التي لها دور هام على مخرجات العمل الإيجابية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

تُعد الإيجابية في مكان العمل من الممارسات الضرورية في حياة العاملين الجدد واصحاب العمل الاخرين ، نظراً لما توفره من منافع مهمة وكبيرة للهيئة وللعاملين والتي ستولد من خلالها حالة من التفاؤل والامل وتحقيق مستويات عالية من المرونة والكفاءة الذاتية في اماكن العمل ، وبالتالي يكون لديها امكانية اكبر في تحقيق النجاحات ومواجهة الصعوبات كالتواصل الفاعل مع الاخرين للحصول على المعلومات التي تتعلق بطبيعة العمل والمشاركة في الاحداث والمناسبات التي تحصل داخل الهيئة والتي توجه جل اهتمامها في دعم واسناد عملها من مختلف الاتجاهات والنواحي، مما يؤدي الى انجاز المهام الصعبة والنظر اليها كتحدى وليست صعوبات خصوصاً اذا كان يصوب كل ذلك اتجاه تحقيق النجاح والاهداف المشتركة ورفع مستوى أدائها بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية المتسارعة على مستوى العاملين والمنظمة ، وايضاً لا بد من امتلاكها القدرة المعرفية والاعتقاد بأهمية التغييرات التي تحدث والجاهزية لها بآتم الاستعداد.

الدراسات الحديثة اظهرت لنا وجود فقر في الاهتمام بالجوانب المعرفية الخاص بمجالات العمل الإيجابية وفي مجالات متعددة، مما يؤدي إلى إضاعة الفرص الإيجابية والآثار المترتبة عليها وتأثيرها على جودة مخرجات العمل التنظيمية. لذا فإن منظمات السياحة بشكل عام بدأت تطمح في الوصول إلى التنشئة الاجتماعية الاستباقية بكل درجاتها، بالشكل الذي يتطلب من الهيئة العامة للسياحة ان تسمح للعاملين الجدد بممارسة أدوارهم بشكل استباقي ، وذلك من خلال السماح لهم بالبحث عن ردود الفعل وعن المعلومات المتعلقة بالعمل وغيرها من المرتكزات الاساسية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية للتخلص من فكرة الارتياح والقلق الذي قد ينتاب العامل عند انتقاله الى وظيفته أو منظمته الى وظيفة جديدة او مكان عمل جديد ، كما يتطلب مبدأ ترسيخ التنشئة الاجتماعية الاستباقية اعتماد الإدارة بتزويد العاملين

الجدد بالموارد المعرفية لتحديد مصدر المعلومات التي يحتاجونها في المنظمات السياحية للتخلص من مشكلة الانتقادات التي تواجههم حول أداء اعمالهم بسبب عدم حصولهم على المعلومات الكافية ، أي أن يُسمح لها بأن تؤدي الدور الكبير في تعزيز جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ، والمساعدة في الاندماج حول الجاهزية للتغييرات لتحسين صورة وسمعة الهيئة العامة للسياحة في العراق ، كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين مجمل اعمالها من حيث سلوكياتهم وفعالهم اليومية في الأوقات التي يكون فيها التغيير هو القاعدة الاساسية لاستمرار عمل المنظمة ، ليمكنها من تحقيق الإيجابية في مكان العمل بطريقة أفضل.

لتطوير واقع عمل الهيئة العامة للسياحة في العراق وتحسين خدماتها باستمرار تم الاعتماد الإيجابية في مكان العمل كراس مال نفسي ايجابي تعتمد عليه المنظمات في اعمالها كأسلوب فاعل ومهمين في تعلم الموظفين وتطويرهم ونموهم ، الدراسة الحالية اكدت على تأثير الإيجابية في مكان العمل من خلال الممارسات الإيجابية (الأمل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية) في جاهزية العاملين بأبعادها (البعد المعرفي ، والبعد العاطفي وبعد النية) في اطار التنشئة الإجتماعية الاستباقية بأبعاده المختلفة (البحث عن ردود الفعل ، التأطير الايجابي ، بناء العلاقات، التفاوض بشأن تغيير الوظيفة ، البحث عن المعلومات ، شبكات التواصل ، التنشئة الاجتماعية العامة) ، ومن خلال المراجعة النظرية والمحاورات الفكرية للدراسات السابقة تم صياغة مشكلة الدراسة ومسوغاتها الفكرية.

للإجابة عن التساؤلات الخاصة بالدراسة وأهدافها، تم إجراء دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة في العراق على وفق المتغيرات قيد الدراسة، لذا باشرت دراستنا في تحقيق مجموعة من الاهداف في اطار الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية لتعزيز العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، واجتمعت الدراسة لبناء المخطط الفرضي وتطويره والذي يبرهن لنا مجرى العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبارها ميدانياً.

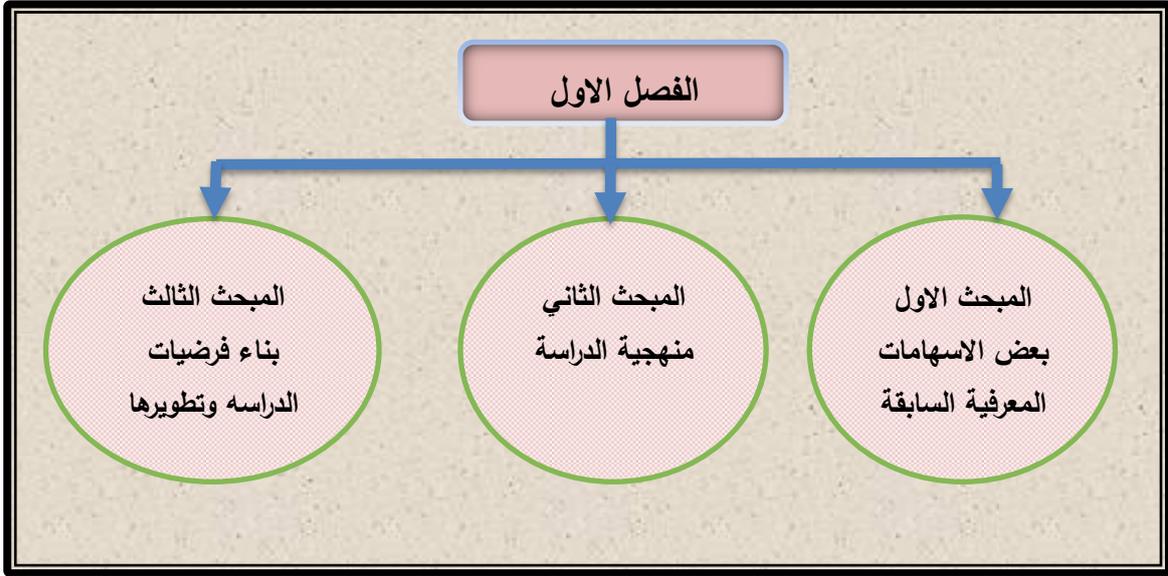
لقد جرى تقسيم الدراسة الحالية على أربعة فصول تضمنت عدد من الجوانب كما يأتي:

تناول الفصل الأول استعراضاً لبعض الجهود السابقة المعرفية المتعلقة بالمتغيرات الدراسية كما تناولت المنهجية العملية لتحقيق اهدافها والتي سار عليها الباحث ، أما الفصل الثاني فتناول الباحث فيه متغيرات الدراسة الذي تضمن الاطر الفكرية والفلسفية للمتغيرات في ثلاثة من المباحث ، تناول كل مبحث متغير من متغيرات الدراسة ، أما الفصل الثالث فتمثل بالجانب العملي للدراسة قسم الى ثلاث مباحث تضمن المبحث الاول (تقويم مقاييس الدراسة واختبارها) . والمبحث الثاني (وصف لتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها) والمبحث الثالث اهتم ب(اختبار وتحليل فرضيات الدراسة) ، وأخيراً جاء الفصل الرابع: وقد تمثل بالاستنتاجات والتوصيات للدراسة في ثلاثة مباحث، اختص المبحث الأول : بأهم الاستنتاجات التي توصلت اليها في ضوء التحليل النظري والإحصائي لها والمبحث الثاني تم عرض فيه لأهم التوصيات والية تنفيذها وخصص المبحث الثالث للدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية.

الفصل الأول: الإسهامات المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

تمهيد

يهدف الباحث في هذا الفصل إلى عرض الجانب المنهجي للدراسة والآليات المعتمدة في إجراءات البحث العلمي، ويتضمن ثلاث مباحث أساسية، خصص المبحث الأول عرض (بعض الإسهامات المعرفية السابقة (العربية منها والأجنبية) للمتغيرات الثلاثة في حين خصص المبحث الثاني لـ(المنهجية العلمية للدراسة ومحتوياتها)، وأخيراً تضمن المبحث الثالث (بناء فرضيات الدراسة وتطويرها)، ويوضح الشكل (١) هيكلية هذا الفصل.



الشكل (١) هيكل الفصل الأول

المبحث الأول

بعض الإسهامات المعرفية السابقة

توطئة:-

يمثل عرض بعض الإسهامات المعرفية السابقة مكون أساسي لأي دراسة بوصفها المرشد الأساسي الذي يتم من خلاله التعرف على مجموعة من الدراسات التي لها صلة بالموضوع ، كما وتم دراسة ومناقشة تلك الدراسات من أجل الاستفادة من بعض ما تم طرحه فيها وتعد المصدر الرئيس الذي يعتمده الباحث لتحديد وتنفيذ توجهاته البحثية فضلاً عن معرفة ما انتهت اليه الجهود البحثية السابقة والذي بدوره يمنع من التكرارات والتداخل مع دراسته ، كما ويتم تحديد الإطار للمساهمات الرئيسة عبر محاولة لردم أو تقليص الفجوة المعرفية بين تلك الدراسات ودراسته .

أولاً: عرض الإسهامات المعرفية السابقة (الأجنبية) المتعلقة بالإيجابية في مكان العمل .

١. دراسة (Cameron et al. ,2011):

(Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness)

(تأثيرات الممارسات الإيجابية على الفاعلية التنظيمية)

هدفت الدراسة الى معرفة اثر العلاقات بين الممارسات الإيجابية والفاعلية التنظيمية ، والتي تبحث في طبيعة العلاقة بين الممارسات الإيجابية والمؤشرات الخاصة بالفاعلية التنظيمية وتم تشخيص المشكلة من خلال التساؤلات الآتية وهي (١) هل تؤثر الممارسات الإيجابية في المؤسسات على الفاعلية التنظيمية؟ (٢) هل الإيجابية تعزز الفاعلية التنظيمية وما هي الممارسات الإيجابية الأكثر ارتباطاً بالأداء العالي؟ فضلاً عن اهمية الممارسات الايجابية التي لم تلق الاهتمام الكافي في عمل المنظمات ومدى تأثيرها على المتغيرات الاخرى (الاداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية) ، كما انه لم يلق الاهتمام كعنصر اساسي ومؤثر في مخرجات المنظمة بوصفه متغيراً حديثاً ، وشرعت شركة التحويل المالي في كندا جهد منهجي لدمج الممارسات الإيجابية في ثقافة الشركة في أوائل عام (٢٠٠٥) عندما أعلن الرئيس التنفيذي لايد من اتخاذ مجموعة متنوعة من المبادرات لدمج الممارسات الإيجابية في أعمال شركة التحويل المالي ، ووضع أهداف رسمية ذات صلة إيجابية ، وإنشاء فريق تغيير مكون من تسعة أشخاص مكلف بمساعدة وحدات الأعمال على تطوير ثقافة إيجابية ، وإعادة تركيز نظام الحوافز على الممارسات الإيجابية ، إذ اعتمدت الدراسة على فرضتين رئيسيتين وهما الفرضية الأولى تخص العلاقة بين الممارسات الإيجابية والفاعلية التنظيمية ، الفرضية الثانية تهتم بدور الممارسات الإيجابية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، واختبرت الدراسة ايضاً مدى تأثير الممارسات الإيجابية على النتائج الرئيسة النهائية ، وجمعت البيانات من العينة التي تكونت من (٤٠) وحدة عمل داخل شركة خدمات مالية كبيرة في شمال شرق البلاد في كندا ، واعتمدت استبانة تم بناؤها على الدراسات الأجنبية السابقة ذات المصدقية العالية والثبات للدراسة والجدول (١) يوضح تلك المقاييس للدراسة وقراتها ومصادرها .

جدول (١) مقياس اثار الممارسات الايجابية في مكان العمل والفاعلية التنظيمية

المقياس	مصادر المقياس
الممارسات الإيجابية	(Fineman :2006 George., :2004)
بالفاعلية التنظيمية	(Diener., 2005)

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة فهي (اختبار الصدق البنائي لقياس اداة الدراسة ، معامل ألفا كرونباخ ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعاملات الانحدار . وان أهم ما استنتجته الدراسة أن الممارسات الايجابية تتأثر بالسلوك الفردي مثل الرضا عن العمل وتحقيق الرفاهية الشخصية وتقليل نية ترك العمل) وان مدراء وحدات الأعمال عززوا من المشاعر الإيجابية بالعمل وقاموا أيضاً بتشجيع المزيد من الالتزام والرضا بين الاخرين . أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هي الإسهام في صياغة مشكلة وأهداف الدراسة الحالية وردم للفجوة المعرفية وكذلك تأطير الجانب الفلسفي والمعرفي وبناءه لمتغير الإيجابية في مكان العمل ، والاطلاع على الجانب التطبيقي والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة بغية تطبيقها ضمن الدراسة الحالية.

٢ . دراسة (Workplace Happiness and Positivity: (Mohammed, & Abdul. (2019) Measurement, Causes and Consequences)

(السعادة والإيجابية في مكان العمل: القياس ، الأسباب والنتائج)

الدراسة عبارة عن دراسة فكرية لكيفية قياس سعادة الموظف والايجابية في مكان العمل، وتبحث عن معرفة أسباب وعواقب السعادة والإيجابية في مكان العمل، إذ تناولت هذه الدراسة إجراءات مختلفة للمنظمات لتحسين السعادة والإيجابية في مكان العمل ،وعلية فإنه من الجدير بالذكر فان هذه الدراسة تعبر عن تجربة الفرد ، والذي يتعلق بالتأثير السلبي غير المتكرر والتأثير الإيجابي المتكرر اضافة الى على الشعور الكامل بالاستمرارية بأكملها. إذ ان توافر عنصر الايجابية والسعادة ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام والانغماس في العمل والحضور والاستبقاء وأداء العمل ويتحقق ذلك بالاعتماد على المبادرات الايجابية التي توفرها منظمات الأعمال علاوة على معنوياتها المرتفعة، فضلاً عن ان توافر عنصرى الإيجابية والالتزام في أماكن العمل يساعد في جعل ثقافة المنظمة داعمة وصحية ورائعة وتعزيز كفاءة العاملين من خلال دعم تنمية المهارات وتطويرها، وكانت أبرز الإستنتاجات التي توصلت اليها هي الاهتمام بتوافر السعادة في مكان العمل كونه يعد موضوعاً واسعاً للغاية ويتضمن العديد من التركيبات مثل المشاعر والحالات المزاجية العابرة في مكان العمل ،كما تؤكد على اهمية العلاقة بين الايجابية والسعادة في مكان العمل وأداء العمل .

أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هو تضمينها مقدمات مفاهيمية ومنهجية ، كما واستعرضت مراجعة نظرية فكرية مكنت الباحث من بناء الإستعراض الفلسفي والنظري للدراسة الحالية.

ثانياً: عرض الإسهامات المعرفية السابقة (الأجنبية) المتعلقة بالتنشئة الإجتماعية الاستباقية
 ١. دراسة (Shahid, 2020)

(Positivity at the Workplace: Examining the relationships among Leadership, Employee Psychological Capital, Organizational Virtuousness, Employee Thriving and Job Performance)

(الإيجابية في مكان العمل: هو دراسة العلاقات بين القيادة ، ورأس المال النفسي للموظف ، والاستقامة التنظيمية ، وازدهار الموظف ، والأداء الوظيفي)

هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية تأثير التراكيب النفسية الإيجابية في العمل على متغيرات الدراسة ، إذ جاء ذلك بناء على ما أورده الباحث من أهمية ارتباط المتغيرات الحالية بالموارد النفسية الإيجابية. ففي هذا الاطار قام الباحث بتعزيز الايجابية في مكان العمل من خلال (١) المعرفة النامية بإيجابية مكان العمل إذ يمكّن المنظمات من تصميم سياساتها الخاصة بها لتوليد حالات نفسية إيجابية بين عاملها، إذ أفادت العديد من الدراسات أن موظفي البنوك يشعرون بعدم الرضا عن وظائفهم ، ولديهم معنويات منخفضة في العمل ويواجهون ضغوطاً عالية بسبب الجهود في بذل الطاقات العالية وبيئة العمل البيروقراطية ، (٢) التركيز على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة . ولاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة تم بناء اربع فرضيات رئيسة منها يتوسط الإيجابية في مكان العمل للموظف العلاقة بين القيادة الاصلية وازدهار الموظف، وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية في المصارف المختلطة في باكستان تضمن (شركة تختص بصناعة البرمجيات ومصارف خاصة ومصارف مختلطة) وبلغت (٣٤٩) موظفاً و (٦١) قائداً وتم توزيع الاستبانة لقياس المتغيرات أعلاه. تم الحصول على أنواع عدة من مقاييس النتائج وفق استبيان معتمد في دراسات أجنبية سابقة يتمتع بمصداقية وثبات عاليتين الخاصة بالدراسة والجدول (٢) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها .

جدول (٢) مقياس متغيرات الايجابية في مكان العمل

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
الايجابية في العمل	٢٤	(Luthans et al., 2017)
الاستقامة التنظيمية	١٥	(Cameron et al., 2004)
الازدهار الوظيفي	١٠	(Porath et al. 2012)
القيادة الاصلية	٥٠	(Walumbwa et al. 2008)

وتم تحليل البيانات من خلال استخدام عدد من الأدوات الإحصائية (التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلة الهيكلية والتباين المتوسط (AVE) والثبات المركب (CR) ومصفوفة الارتباط. وألفا كرونباخ ، استنتجت الدراسة انه تم الاعتماد الايجابية في مكان العمل كراس مال نفسي ايجابي تعتمد عليه

المنظمات في أعمالها كأسلوب فاعل ومهم لتعزيز هذه الموارد النفسية الايجابية، وبالتالي فهي مفيدة لتحقيق مستويات عالية من الأداء وتحقيق الرضا والالتزام في العمل. أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هو تحديد أبعاد متغير الإيجابية في مكان العمل قيد الدراسة، والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في قياسها، وكذلك الاطلاع على الجانب التطبيقي لها والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة بغية تطبيقها ضمن الدراسة الحالية.

ثانياً : عرض الإسهامات المعرفية السابقة (الأجنبية) المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية:
 ١. دراسة (Ashford & Black 1996)

(Proactive Socialization and Behavioral Self-Management

(التنشئة الاجتماعية الاستباقية وسلوك ادارة الذات)

الهدف من هذه الدراسة تشخيص العلاقة بين التنشئة الاجتماعية الاستباقية وسلوك ادارة الذات ، واختبرت هذه الدراسة نموذجًا يعتمد على عملية نظرية تعد ذات صلة بعملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية وهي عملية الرغبة في ادارة الذات ، وتناولت الدراسة تسع فرضيات منها (١) كلما ارتفعت رغبة العاملين الجدد في إدارة ذاتهم في مؤسستهم الجديدة كلما ادى ذلك الى ارتفاع التنشئة الاجتماعية الاستباقية (٢) ستعمل محاولات التنشئة الاجتماعية الاستباقية للعاملين الجدد على تحقيق الرغبة للأفراد لإدارة ذاتهم بشكل يتناسب مع طبيعة عملهم ، إذ تناولت الدراسة عينة مكونة من (١٠٣) من الافراد العاملين الذين يعملون في مجموعة متنوعة من المنظمات الامريكية، وتم استخدام مدرج "Likert type" المكونة من (٧) نقاط ، تم توزيع استبانة معدة لقياس المتغيرات ، والجدول (٣) يوضح تلك المقاييس للدراسة وقراتها ومصادرها.

جدول (٣) سلوكيات ادارة الذات، التنشئة الاجتماعية الاستباقية

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
سلوك ادارة الذات	١١	(Greenberger et al. ,1988)
التنشئة الاجتماعية الاستباقية	١٨	(Ashford &Black, 1992,),(Morrison, 1993a)

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة فهي الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، معامل الانحدار المعياري، معامل الانحدار القياسي، الانحدار المتعدد التدريجي، وان اهم ما استنتجته الدراسة هو مدى توافر الرؤى العامة والمحددة حول طبيعة النشاط الفردي أثناء عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية وعلى المستوى العام للمنظمة والذي يتحدد من خلال اختبار (١) أهمية الرغبة في السيطرة لفهم مدى تكرار مجموعة متنوعة من الافراد لممارسات التنشئة الاجتماعية الاستباقية خلال السنة الأولى من الوظيفة (٢) تأثير الرغبة في السيطرة على نتيجتين من نتائج التنشئة الاجتماعية الاستباقية هما (الرضا والأداء

الوظيفي) كما يتوسطها تكرار سلوكيات التنشئة الاجتماعية الاستباقية (ج) التأثير المباشر لسلوكيات التنشئة الاجتماعية الاستباقية على مقياس كل من الرضا والاداء الوظيفي. أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هو تحديد أبعاد متغير الإيجابية في مكان العمل قيد الدراسة، والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في قياسها، كما وأسهمت الدراسة في تتبع ما توصل إليه الباحثون لمجال لمتغير الدراسة الحالي وتشخيص الفجوة المعرفية.

٢. دراسة (Wanberg et al., 2000)

(Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process)

(المؤثرات التنبؤية وإيجابية المخرجات في عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية)

الهدف من هذه الدراسة طبيعة العلاقة بين السمات الشخصية ونتائج الاستباقية في عملية التنشئة الاجتماعية، تم اعتماد السمات الشخصية الخمس كمتغير رئيس ويتكون من الابعاد (الانفعالية، الانفتاح على الآخرين، التوافق، الضمير الحي، القبول) ومتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية الذي يتكون من اربعة ابعاد (البحث عن المعلومات، البحث عن ردود الفعل، بناء العلاقات والتأطير الإيجابي) ومتغير المخرجات التنظيمية وتتكون من خمسة ابعاد هي (التكامل الاجتماعي وضوح الدور، الرضا الوظيفي، النية في الدوران، الدوران الفعلي)، أذ تناولت الدراسة عينة مكونة من (١١٨) من العاملين في مجموعة متنوعة من المنظمات تعمل في مدينة كوجالي التي تعد من أهم مدن الصناعة في تركيا، وتم صياغة ثمان فرضيات الفرضية الأولى (ترتبط المستويات الأعلى من الانفعالية بمستويات أقل من التأطير الإيجابي، وترتبط المستويات الأعلى من الانبساط بمستويات أعلى من البحث عن ردود الفعل وبناء العلاقات والتأطير الإيجابي أثناء التنشئة الاجتماعية، ويرتبط عنصر البحث عن المعلومات وبناء العلاقات والتأطير الإيجابي بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي ويرتبط سلبًا بنية الدوران والدوران الفعلي للوظيفة، وتم استخدام مدرج "Likert" المكون من (٥) نقاط لتقويم مدى إتاحة الفرصة للعاملين الجدد للتفاعل مع الآخرين، وتم توزيع استبانة لقياس المتغيرات والجدول (٤) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها.

جدول (٤) مقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية، السمات الشخصية، المخرجات التنظيمية

المقاييس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٨	(Major & Kozlowski., 1997)
السمات الشخصية الخمس	١٢	(Costa & McCrae., 1992)
المخرجات التنظيمية	٧	(House & Lirtzman., 1970)

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة فهي الانحدار المتعدد والانحدار اللوجستي واستخدام ألفا كرونباخ والتحليل العاملي التوكيدي، وان اهم ما استنتجته الدراسة هو ان فائدة النشاط الاستباقي يكمن في عملية التنشئة الاجتماعية التي ستصبح ذات أهمية متزايدة لكل من العاملين الجدد والمنظمات.

أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هو الاطلاع على الجانب التطبيقي لها والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة بغية تطبيقها ضمن الدراسة الحالية ، وكذلك الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة من أجل المقارنة مع ما ستتوصل إليه الدراسة الحالية ، والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في قياسها.

٣. دراسة (Song, Yifan,, et (2017) (Use of Proactive Socialization Tactics and Socialization Outcomes: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomer Socialization Process)

(استخدام تكتيكات التنشئة الاجتماعية الاستباقية ومخرجات التنشئة الاجتماعية: مدخل نمذجة النمو الكامن لفهم عملية التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد)

الهدف من الدراسة هو تحديد اتجاهات التغيير بين الأفراد من خلال استخدام العاملين الجدد لسبعة من التكتيكات الاجتماعية الاستباقية وتنوعاتهم المشتركة في الأشهر الأربعة الأولى بعد دخولهم العمل ، إذ أنها تركز على العاملين الذين تم تعيينهم بالفعل من قبل الشركة ولكنهم لم يبدؤوا وظائفهم بعد، إذ إن هؤلاء العاملين الجدد وجدوا من وحدات وظيفية مختلفة في المنظمة وتم استخدام أسلوب التنشئة الاجتماعية الاستباقية على وفق نظرية الحد من عدم اليقين، إذ تفترض هذه النظرية أن المستوى العالي من عدم اليقين الذي يواجه العاملين الجدد أثناء عملية الدخول إلى المنظمة يحفزهم على الانخراط في سلوكيات التنشئة الاجتماعية ويقلل من عدم اليقين. وبعد هذه النظرية يجب أن يُتوقع من العاملين الجدد انه بمرور الوقت يبدؤون بالتقليل من استخدامهم لأساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، لأن مستوى عدم اليقين يقل نظراً لبقاء العاملين الجدد في المؤسسة لفترة أطول، وتناولت هذه الدراسة سيع من الأبعاد لمتغير للتنشئة الاجتماعية الاستباقية (البحث عن ردود الفعل ، والتأطير الإيجابي، والتفاوض بشأن تغيير الوظيفة، والبحث عن المعلومات، التنشئة الاجتماعية العامة، التنشئة الاجتماعية العامة، التواصل) ، وتم بناء افتراضات وتطويرها نصت الأولى على (المنظمات الإيجابية تعمل على تكييف العاملين الجدد وتتنظر في الأدوار المختلفة التي تؤديها التنشئة الاجتماعية الاستباقية المختلفة بمرور الوقت في بناء النظرية المستقبلية) الثانية (المنظمات تحدد كيفية تفاعل زملاء العمل المختلفين ودوافع العاملين الجدد في التأثير على اتجاهات التغيير لاستخدام تكتيكات التنشئة الاجتماعية الاستباقية والتي تصبح بمرور الوقت مثمرة للغاية) ، إذ جمعت البيانات من عينة عشوائية مكونة من (١٤٦) فرد من العاملين الجدد في المنظمات الحكومية في الصين بمختلف المناصب والاختصاصات، باستخدام استبيان لقياس تلك المتغيرات ، تم الحصول على أنواع عدة من مقاييس النتائج الخاصة بالدراسة والجدول (٥) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها .

جدول (٥) مقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، الكفاءة الذاتية، الالتزام العاطفي، تبادل القائد-العضو

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٢١	(Ashford and Black (1996)
الكفاءة الذاتية	١٠	(Riggs and Knight (1994))
الالتزام العاطفي	٦	Meyer and Allan (1997)
تبادل القائد-العضو	٧	(Graen & Uhl-Bien (1995)

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة (اختبار الصدق البنائي لقياس اداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتحليل العاملي التوكيدي، وان اهم ما استنتجته الدراسة أن أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية للعاملين الجدد خلال الأشهر الأربعة الأولى من دخول المنظمة لها تأثير واضح تجاه التغييرات التي تحصل عبر مراحل مختلفة من العمل، علاوة على أن المستويات الأولية واتجاهات التغيير في استخدام التنشئة الاجتماعية الاستباقية كانت مرتبطة بمخرجات التنشئة الاجتماعية الاستباقية(أي تبادل عضوية القائد ، والالتزام العاطفي ، والكفاءة الذاتية المتعلقة بالوظيفة)؛ لذلك فان من جملة ما أوصت به الدراسة هو من مهم تعديل الادوار المختلفة للعاملين الجدد والتي تؤديها أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية كتحديد كيفية تفاعل الزملاء في العمل المختلفين ودوافع العاملين الجدد في التأثير على اتجاهات التغيير لاستخدام اساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية بشكل مثمر للغاية بمرور الوقت.

أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هي اطلاع الباحث على البناء المعرفي لصياغة العلاقة النظرية لمغير الدراسة الحالية وتحديد الأبعاد الرئيسة له (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في قياس هذه الابعاد ، وكذلك إغناء الجانب النظري والعملية للدراسة الحالية.

٤. دراسة (Anderson et al.,2016) (Understanding career advancement of newcomers from perspective of organizational socialization A moderated mediating model)

(تقدم المسار المهني للعاملين الجدد بمنظور التنشئة الاجتماعية التنظيمية (دراسة التنشئة الاجتماعية الاستباقية بوصفه نموذج وسيط ومعدل).

الهدف من الدراسة هو التحقق في كيفية تسهيل التقدم الوظيفي للعاملين الجدد داخل المنظمة وتقليل نيتهم في الإقلاع عن النواحي السلبية من منظور التنشئة الاجتماعية، فضلاً عن دراسة الدور الوسيط لنوع العاملين الجدد على العلاقة بين تكتيكات التنشئة الاجتماعية والتقدم الوظيفي، إذ يتوسط سلوك التنشئة الاجتماعية الاستباقي للعاملين الجدد العلاقة بين تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية وآفاق ترفيتهم ، ويعمل نوع العاملين الجدد على تعديل العلاقة للسلوك الاجتماعي الاستباقي ، إذ أسهمت هذه

الدراسة في تقديم دليل على التقدم الوظيفي كأحد نتائج التنشئة الاجتماعية الاستباقية ولفهم العلاقة بينهما كأشخاص موجودين في المنظمة والعاملين الجدد ذوي الخبرة من المنظمات الأخرى لدراسة العاملين الجدد التنشئة الاجتماعية ، وعرضت هذه الدراسة ثلاثة من المتغيرات ، تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ويتضمن قياس التصورات الفردية لأساليب التنشئة الاجتماعية يحتوي على (١٢) فقرة ، تم تمثيل هذا المقياس من خلال المحتوى والسياق والجوانب الاجتماعية للتنشئة الاجتماعية، ومتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية ويتضمن خمسة من الأبعاد الأتية (البحث عن المعلومات ، والبحث عن الملاحظات ، والتواصل الاجتماعي العام ، والشبكات وبناء العلاقات) ، والدراسة تقوم على فرضيتين رئيسيتين وهما الفرضية الأولى: أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية لها تأثير إيجابي على آفاق ترقية العاملين الجدد وليس لها تأثير على تنقلهم الوظيفي وزيادة رواتبهم، الفرضية الثانية : أن سلوك التنشئة الاجتماعية الاستباقي للعاملين الجدد يتوسط جزئياً في العلاقة بين تكتيكات التنشئة التنظيمية وآفاق الترقية الخاصة بهم، إذ تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٣٩٦) فرداً من العاملين والجدد وهم أكثر بكثير من الموجودين (٢٤٥) من عدد قليل من مختلف المنظمات العاملة (شركات الخدمات) في كوريا ، وهذه الشركات مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات والمصارف والتأمين والأعمال الإلكترونية والتعليم والتي تجذب دائماً المزيد من العاملين الجدد المتعلمين جيداً والمهنيين مقارنة بالشركات الأخرى ، وتم اعتماد استبيان لقياس تلك المتغيرات والجدول (٦) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها .

جدول (٦) مقياس تكتيكات التنشئة الاجتماعية، التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، التقدم الوظيفي

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
تكتيكات التنشئة الاجتماعية	١٢	(Jones., 1986)
التنشئة الاجتماعية الاستباقية	٢١	(Ashford & Black (1996)
التقدم الوظيفي	٦	(Abraham et al .,2007)

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد) ومعاملات الارتباط، ومعامل (Alpha Kronbach) وأن أهم ما استنتجته الدراسة هي ان تعليم العاملين الجدد المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة من خلال برامج تدريبية مصممة جيداً ، وجعلهم يتبعون جدولاً زمنياً ثابتاً للأحداث ومساعدتهم على إعادة تحديد أدوارهم في أساس ما هم عليه مطلوب ، وكذلك ركزت الدراسة على الجانب الإيجابي لسلوك التنشئة الاجتماعية الاستباقي مع ذكر بعض الجوانب السلبية مثل الحصول على كمية المعلومات غير الصالحة من الزملاء.

أما مجالات الاستفادة هو إغناء الجانب النظري والعملية للدراسة الحالية ، وايضاً الاطلاع على الجانب التطبيقي لها والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة بغية تطبيقها ضمن الدراسة الحالية.

ثالثاً : عرض الإسهامات المعرفية السابقة (الدراسات العربية) المتعلقة بجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي:

دراسة العطوي (٢٠٠٨) أثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير

هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين إدراك العاملين للدعم المنظمي على عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى واستعدادهم للتغيير التنظيمي ، إذ اعتبر الدعم المنظمي المدرك كمتغير مستقل والذي يضم ثمان فقرات وفق مدرج (Likert) ، وقد تم اختيار مقياس (Bouckenoooghe&Devos.,2007) لقياس جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي لأنه يعد من المقاييس المستخدمة بشكل كثير في تحديد مستوى الدعم المنظمي المدرك وتطويرها، وبين جاهزية العاملين للتغيير كمتغير تابع يضم ثلاثة أبعاد وهي (البعد المعرفي، وبعد النية والبعد الشعوري) ،والدراسة طورت على فرضتين رئيسيتين وهما الفرضية الأولى: يوجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الدعم المنظمي المدرك وبين استعداد العاملين للتغيير ، الفرضية الثانية : يوجد تأثير معنوي بين الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير، وتم جمع البيانات من عينة من العاملين في معمل السمنت في محافظة المثنى التابع الى الشركة العامة للسمنت الجنوبية وشملت (٩٦) فرداً من الفنيين والاداريين باعتماد استبيان لقياس تلك المتغيرات تم توزيعها على عينة الدراسة وبعتماد مقاييس جاهزة اعدت لغرض استكشاف العلاقات التي بنيت عليها الدراسة؛ والجدول (٧) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها.

جدول (٧) مقياس الدعم المنظمي المدرك، الجاهزية للتغيير لتنظيمي

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
الدعم المنظمي المدرك	٨	(Eisenberger 1986 ., al e t)
الجاهزية للتغيير لتنظيمي	٩	(Bouckenoooghe& Devos.,2007)

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط "Person" ، وان اهم ما استنتجته الدراسة هو وجود مواقف الايجابية والمعتدلة من قبل العاملين اتجاه فقرات قياس الجاهزية للتغيير والذي يدل على مدى اعتقادهم حول اهمية وجدوى مشروع التغيير المراد أجرأه من قبل إدارة المعمل ، وايضاً وجود النية في المساهمة وبذل الجهود الهادفة لإنجاح عملية التغيير المفترض إجرائها والذي يدل على وجود الاستعداد العاطفي من قبل العاملين عينة البحث على إجراء التغييرات المستقبلية.

أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هي تحديد الأبعاد الرئيسة لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي كمتغير معتمد لها والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في قياسها ، وكذلك التعرف على اتجاه العلاقة لمتغير الدراسة الحالية ، وايضاً الاطلاع على الجانب التطبيقي لها والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة بغية تطبيقها ضمن الدراسة الحالية.

أ- الدراسات الأجنبية :

١. دراسة (Devos & Bouckennooghe, 2007) (Psychological Change Climate As A Crucial Catalyst Of Readiness For Change: A Dominance Analysis)

(مناخ التغيير النفسي بوصفه محفزاً حاسماً للجاهزية للتغيير).

سلطت هذه الدراسة الضوء على بيان العلاقة بين أبعاد مناخ التغيير وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من حيث البعد العاطفي وبعد المعرفي وبعد النية، وهي الطريقة التي يشعر بها أعضاء المنظمة ويفكرون ويتصرفون عند مواجهة التغيير التنظيمي، وعرضت هذه الدراسة المتغيرات المستقلة لمناخ التغيير النفسي اما الجاهزية للتغيير فتم اعتبارها متغير تابع وتم بناء خمس فرضيات فرعية لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد للدراسة، إذ تم جمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (٥٣) شركة بلجيكية كانت تخضع لتغييرات ملحوظة من مختلف العاملين ويشغلون مناصب ادارية وغير ادارية في كل شركة اختار الشخص المسؤول عينة من العاملين الذين تأثروا بالتغيير، وتم قياس جميع المقاييس في هذا الاستبيان على وفق مدرج (Likert) الخماسي ، تم الحصول على أنواع عدة من مقاييس وفق استبيان معتمد في دراسات أجنبية سابقة ويتمتع بمصداقية وثبات عاليين بالدراسة والجدول (٨) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها.

جدول (٨) مقياس مناخ التغيير النفسي، الجاهزية للتغيير التنظيمي.

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
مناخ التغيير النفسي ويتكون :	٣	(Kim & Mauborgne (1993)
الثقة بالإدارة العليا	٤	(Metselaar .,1997)
تاريخ التغيير	٦	(Miller & colleagues., 1994)
جودة التغيير		
الجاهزية للتغيير التنظيمي	٣	(Oreg .,2006) (Metselaar .,1997)،

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة هي (الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعاملات الانحدار)، معامل ألفا كرونباخ ، والتحليل العاملي التوكيدي، وان أهم ما استنتجته الدراسة أن العوامل النفسية لمناخ التغيير ك(الثقة في الإدارة العليا ، وتاريخ التغيير ، وجوده التغيير) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبُعد المعرفي والعاطفي والنية لجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وأسهمت الى حد كبير في تحسين فهم الجاهزية للتغيير، ومع ذلك فإن دور كلا المتغيرين محدود في تشكيل جاهزية العاملين المعتمد للتغيير لذلك فان من جملة ما أوصت به الدراسة هو يجب قياس الجاهزية للتغيير على أنه بناء متعدد الأوجه ، كما أسهمت هذه الدراسة في البحث في التغيير التنظيمي الذي يركز على نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف كما انها أسهمت في توفير بعض الأفكار الرائعة الجديدة التي توسع معرفتنا بالدور المناسب للأداء

البشري في عملية التغيير التنظيمي ، وأخيراً قدمت هذه الدراسة أهمية كبيرة في تدفق الأدبيات التي تسلط الضوء على أهمية البعد الإنساني في التغيير.

أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هو التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسة اعلاه من أجل المقارنة مع ما ستتوصل إليه الدراسة الحالية وايضاً الاطلاع على الجانب التطبيقي لها والتعرف على الأساليب الإحصائية الحديثة بغية تطبيقها ضمن الدراسة الحالية.

٢. دراسة (Shah,2009) (Determinants of Employee Readiness for Organizational Change) (محددات جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

وفقاً لما اظهرته هذه الدراسة بان المنظمات اليوم تواجه باستمرار تحديات لتظل قادرة على المنافسة وناجحة ، مما يجبر المنظمات على إعادة تقويم استراتيجياتها وهيكلها وسياساتها وعملياتها وثقافتها بانتظام ومع ذلك فإن إدارة التغيير بشكل فاعل تمثل تحدياً رئيساً في مجالات إدارة التغيير بسبب التدخلات البشرية الهائلة وبالتالي ، فإن المديرين والقائمين على التغيير حريصون على معرفة كيفية تشجيع العاملين وإعدادهم بشكل فعال لموقف التغيير، لذا سعت هذه الدراسة الى التعرف على محددات جاهزية الموظف للتغيير التنظيمي من خلال تطوير إطار مفاهيمي يشرح كيف تطور العاملون في مؤسسات القطاع العام في باكستان مواقفهم وسلوكياتهم الإيجابية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ، وتناولت منهجية الدراسة عدداً من التساؤلات المتعلقة بالدراسة وتتضمن (١) ما تأثير التزام الموظف بعمل المنظمة على جاهزية الموظف للتغييرات التنظيمية؟ (٢) ما تأثير عامل الالتزام الوظيفي للموظف على جاهزية الموظف للتغييرات التنظيمية؟ ، (٣) ما تأثير العلاقات الاجتماعية للموظفين في مكان العمل على جاهزية العاملين للتغييرات التنظيمية؟ واعتمدت ستة ابعاد للمتغير المستقل للالتزام التنظيمي وثلاثة ابعاد لجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي (معتقدات ، المواقف ، والنوايا) أذ تم بناء فرضية رئيسة واحدة تتضمن أن المتغيرات المستقلة (الارتباط العاطفي والأجور والمكافئات والترقية ، والرضا الوظيفي ، والمشاركة الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية في مكان العمل) كانت مرتبطة بشكل إيجابي ومعنوي بالمتغير التابع (الاستعداد للتغيير التنظيمي)، إذ تم جمع البيانات بأخذ العينة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين من جميع الفئات مثل الأساتذة والأساتذة المساعدين والمحاضرين مكون من (٦٨) تدريسي من مختلف قطاعات التعليم في باكستان وفق مدرج (Likert) الخماسي ، وتم الحصول على أنواع عدة من المقاييس وفق استبيان معتمد في دراسات أجنبية سابقة يتمتع بمصداقية وثبات عاليين الخاصة بالدراسة والجدول (٩) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها.

جدول (٩) مقياس الالتزام التنظيمي ، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
الالتزام التنظيمي	٥٤	(Dunham et al., 1994)
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	١٤	(Armenakis et al. (1993)

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة هي (الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعاملات الانحدار، معامل ألفا كرونباخ ، والتحليل العاملي التوكيدي) وتم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج إصدار (AMOS., 16.0) ، وأن أهم ما استنتجته الدراسة أن معتقدات الفرد وسلوكياته استجاباته للتغيير التنظيمي تتأثر في العوامل النفسية ، من المهم تحديد وتقييم العوامل النفسية لجاهزية العامل للتغيير التنظيمي.

أما مجالات الاستفادة من الدراسة هي الإسهام في صياغة مشكلة وأهداف الدراسة الحالية وردم للفجوة المعرفية وكذلك تأطير الجانب الفلسفي والمعرفي وبناءه لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، والاطلاع على الدراسة من أجل تتبع ما توصل إليه الباحثون السابقون لمجال متغير الدراسة الحالية وتشخيص الفجوة المعرفية ، وايضاً الاستفادة من أهم المصادر والمراجع الحديثة الأجنبية والعربية والإفادة منها في إغناء الجانب النظري والعملية للدراسة الحالية.

٣. دراسة (Personality Traits, The Interaction Effects Of (Tappin et al .,2009) Education, And Employee Readiness For Organizational Change: A Quantitative Study)

(السمات الشخصية ، المؤثرات التفاعلية للتعليم ومدى جاهزية الموظف للتغيير التنظيمي: دراسة كمية).
الهدف من هذه الدراسة مدى استجابة الموظف للتغيرات التي لاتزال ظاهرة تحاول المنظمات إلى فهمها وإدارتها، إذ هدفت أيضا الى استقصاء التأثيرات التفاعلية بين التعليم وسمات الشخصية الخمس في توقع جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان الهدف من هذه الدراسة هو (أ) تحدد مقدار أي اختلاف في المتغير التابع (جاهزية الموظف للتغيير التنظيمي) يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة (سمات الشخصية الخمس المتمثلة في الانبساط ، والذهول ، والضمير ، والاستقرار العاطفي ، والفكر) (ب) تحديد ما إذا كانت مؤسسة التعليم قد تفاعلت مع سمات الشخصية الخمسة الكبار أم لا ، مثلاً قامت مؤسسة التعليم بإدارة تأثير الخمسة الكبار على جاهزية العامل للتغيير التنظيمي؟ ، كما تناولت منهجية الدراسة عدداً من التساؤلات المتعلقة بالدراسة وتتضمن (١) إلى أي مدى تتنبأ العوامل الخمسة الكبرى لسمات الشخصية بتأثير ذي دلالة إحصائية على جاهزية الموظف للتغيير التنظيمي؟ (٢) إلى أي مدى تتنبأ تفاعلات التعليم والعوامل الخمسة الكبرى لسمات الشخصية بتأثير معتدل ذي دلالة إحصائية على جاهزية الموظف للتغيير التنظيمي، وتناولت الدراسة فرضيتين رئيسيتين الفرضية الأولى : سمات الشخصية لن يكون لها تأثير ذي دلالة إحصائية على جاهزية الموظف للتغيير التنظيمي، الفرضية الثانية: إن التأثير التفاعلي لمؤسسة التعليم في كروايتا عينة البحث لن يتنبأ بوجود تباين ذي دلالة إحصائية بين سمات الشخصية وجاهزية الموظف للتغيير التنظيمي، إذ تم جمع البيانات من عينة من العاملين متكونة من (٣٠٠) فرداً ومن مختلف الشهادات تم تقسيمهم إلى طبقات حسب المستوى التعليمي في كروايتا والتي طبقت وفق مدرج (Likert) الخماسي المعد لهذا الغرض ، والجدول (١٠) يوضح تلك المقاييس للدراسة وفقراتها ومصادرها.

جدول (١٠) مقياس السمات الشخصية الخمس، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المقياس	عدد الفقرات	مصادر المقياس
السمات الشخصية الخمس	٥٠	(Goldberg., 1993)
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	٩	(Bouckennooghe et al. ,2009)

اما الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي هي الوسط الحسابي الانحراف المعياري ومعاملات الانحدار، معامل ألفا كرونباخ، والتحليل العاملي التوكيدي، استخدام برنامج (Amos) وان أهم ما استنتجته الدراسة أن التعليم على جميع المستويات (أقل من مستوى درجة البكالوريوس إلى مستوى درجة الماجستير وما فوق) أدى إلى المزيد من العاملين الجاهزين للتغيير والذين كانوا أكثر جاهزيةً لدعم التغيير التنظيمي، خصوصاً عندما يتماشى هذا التعليم مع احتياجات المنظمة وأهدافها ويتم دعمه من قبل القادة والموارد التنظيمية؛ لذلك فإن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة التفاعل بين السمات الشخصية وجاهزية الموظف للتغيير التنظيمي، كون هذه السمات الشخصية تتنبأ بالفعل بجاهزية الموظف للتغيير التنظيمي، إذ انه مع وجود سمات شخصية محددة تكون لها علاقة أكثر من غيرها في المجالات المعرفية والعاطفية والمقصودة لجاهزية الموظف للتغيير، وسمات شخصية أخرى لا علاقة لها بجاهزية الموظف للتغيير على الإطلاق.

أهم مجالات الاستفادة من الدراسة هو تحديد أبعاد المتغيرات قيد الدراسة، والكيفية التي يمكن الاستفادة منها في قياسها، وايضاً الاستفادة من أهم المصادر والمراجع الحديثة الأجنبية والعربية والإفادة منها في إغناء الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية.

رابعاً: مناقشة الإسهامات المعرفية السابقة:

ان الهدف الأساس من هذه الفقرة تحليل ومناقشة الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفقرات السابقة، ومجال الاستفادة، وموقع الدراسة منها وسيتم تناولها وكالاتي:

١. تصنيف عدد الإسهامات المعرفية العربية والأجنبية السابقة وفق متغيرات الدراسة الثلاثة كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١) تصنيف بعض الدراسات العربية والأجنبية

تصنيف الدراسات	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية	العدد الكلي
دراسات المتغير المستقل (الإيجابية في مكان العمل)	٠	٣	٣
دراسات المتغير التفاعلي (التنشئة الاجتماعية الاستباقية)	٠	٤	٤
دراسات المتغير المعتمد (الجاهزية للتغيير التنظيمي)	١	٣	٤
المجموع الكلي	١	١٠	١١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

٢. تباين في الجانب التحليلي للعلاقة بين المتغيرات الحالية قيد الدراسة مع متغيرات أخرى في إظهار الدراسات السابقة .
٣. على الرغم من المتغيرات التي حاولت تسليط الضوء على عدة جوانب اذ جاء البعض منها متعلقاً بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي وغيرها، إلا إنها لم تجمع ما بين المتغيرات الدراسة الحالية في نطاق تحليلي واحد .
٤. في سياق المنهج البحثي الذي تبنته أبرز الاسهامات المعرفية السابقة للتعرف والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الدراسة الحالية اتضح بان هناك تباين واضح أنقسم بين دراسات الحالة والدراسات النظرية والدراسات التطبيقية.
٥. كما وأظهر استعراض الاسهامات المعرفية السابقة بأن هنالك تباين في القطاعات التي كانت الركيزة الأساسية التي تركز عليها الدراسات والتي لا تتضمن قطاع معين دون الآخر ، إذ يمكن بيان تطبيقاتها وعلاقتها مع متغيرات أخرى ومن مختلف القطاعات، فلقد تضمنت مجموعة واسعة من القطاعات المختلفة ومن مختلف الاحجام لتلك القطاعات.

خامساً: مجال الاستفادة من الاسهامات المعرفية السابقة :

يتم استعراض هنا بعض ما تتضمنه الجهود المعرفية السابقة من اشارات مهمة والتي يستفاد منها في مختلف المراحل الخاصة بأعداد الدراسة وكالاتي:-

- أ- اغناء ودعم النواحي الفكرية والفلسفية في بناء نموذج الدراسة :-الجهود المعرفية السابقة رفدت الجوانب الفكرية والفلسفية لهذه الدراسة وتم بناء النموذج الفكري للدراسة الحالية من واقع اشارات الباحثين لها من خلال توظيفها لطبيعة العلاقة بين المتغيرات (Shahid, .,2020) (Anderson et al.,2016) وانعكس ذلك في اتساع الجوانب الإدراكية للباحث حول منطقية البناء الفكري لها ، وبالتالي تعمقت في العديد من الجهود المعرفية الأخرى والعمل على إظهارها ما يدعم ويعضد تلك العلاقة ، وهو ما تم ايضاحه في الجانب النظري للدراسة.
- ب- الإسناد في تقليص الفجوة المعرفية للدراسة:- اسهمت بعض الجهود المعرفية السابقة كدراسة (Mohammed& Abdul. (2019) (Anderson et al.,2016) (Shah.,2009) في معالجة لبعض جوانب الإشكالية الفكرية للدراسة والتي تنجم من عدم تطابق في التأطير المنطقي والعقلائي لمبنياتها الفكرية ، اضافة الى الممارسات الأخرى لهذه الاشكالية وهو ما حفز الباحث على التوجه نحو التوسع للبحث والاستفادة منه قدر الإمكان.

ج- تثبيت المتغيرات الفرعية للدراسة :- أسهمت بعض الجهود المعرفية السابقة في تثبيت المتغيرات الفرعية للدراسة فقد عمدت الباحث البحث عن الدراسات ذات الاتفاق الاعلى بين الباحثين؛ مثل دراسة (Wanberg et al., 2000) (Bouckenoghe.,2007)(Shahid, .,2020) التي تم اعتماد مقياسها في قياس متغيرات الدراسة الحالية.

د- ان النتائج النهائية للدراسات السابقة قد دعت الى ضرورة اجراء المزيد من البحوث لمثل هكذا مواضيع حيوية ومهمة في المنظمات كدراسة (Song, Yifan,, et (2017) (Shahid.,2009) (Shahid, .,2020)، إضافة للوصول الى المعارف الجديدة التي تساعد بدرجة عالية في تعزيز امكانيات الباحث في ربط المتغيرات الحالية بعضها مع بعض من اجل اغناء وتعزيز المجالات الاكاديمية لهذه الدراسة .

سادساً: أوجه التميز في الدراسة عن بعض الجهود المعرفية السابقة:-

يتم هنا تناول الجوانب التي ميزت بها دراستنا عن هذه الدراسات السابقة وتتضمن :-

أ- تناولت المتغيرات الثلاثة بصورة مجتمعة وهي كلاً من (الاجيائية في مكان العمل ؛ التنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

ب- تناولت التنشئة الاجتماعية الاستباقية كمتغير تفاعلي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

ج- على حد علم الباحث انها الدراسة الأولى من نوعها تطبق في الهيئة العامة للسياحة /العراق .

د- إضافة نتائج جديدة تعزز من تلك الدراسات وترفدها بالطريقة التي تمكنها من إضافة القيمة العلمية والفكرية في مجال الدراسة الحالي ، والسعي الى أن تكون اهداف الدراسة الحالية مكملة وبشكل اساسي للدراسات السابقة كدراسة (Anderson et al.,2016)(Shahid., 2020) (Bouckenoghe.,2007).

المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة

توطئة:

تشكل المنهجية العلمية للدراسة خطة عمل وخارطة طريق يسير عليها الباحث لتشخيص المشكلة المراد دراستها، لذا لا بد أن تجسد المشكلة حالة واقعية يعاني منها قطاع ما أو منظمة ما. يحيط بها الباحث عبر عرضه موجز عن نقاط القوة أو الضعف للقطاع أو المنظمة قيد البحث وفي ظل عددٍ من المتغيرات الإدارية، محاولاً أن يقدمها بالإستناد إلى حقائق علمية ومعلومات دقيقة قد تكون تمت مناقشتها في عدد من التقارير أو الدراسات السابقة ليصل بعدها إلى تحديد الفجوة المعرفية ومأسمتها التي قد تأتي في سياق تقليصها أو ردمها ، وأيضاً لا بد من تشخيص الاهداف التي تسعى الى تحقيقها اضافةً الى بناء الفرضيات والمخطط الفرضي الذي يوضح طبيعة التفاعل بين متغيرات الدراسة وفق الهدف المراد إنجازه من الدراسة ، اذ يتم ذلك من خلال سعي الباحث للاجابة عن التساؤلات المطروحة في المشكلة والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية ضمن بيئة التطبيق المستهدفة (الهيئة العامة في السياحة /العراق) ، وفيما يأتي توضيح لفقرات المنهجية العلمية:

أولاً : مشكلة الدراسة

سيتم عرض مشكلة الدراسة الحالية من خلال المحتوى الفكري أو النظري الذي يتطرق الى سرد الجدل الفكري من خلال السرد والمناقشة والمحتوى التطبيقي الذي يتناول حاجة المنظمة الى تلك الدراسة ومعرفة النقص ومناقشته وهي كما يأتي:

١. المشكلة الفكرية للدراسة:

في السنوات الاخيرة إزداد الأهتمام بالجوانب الإيجابية في مكان العمل بشكل كبير ووصل الى حد الذروة ليصبح مجالاً للابحاث العلمية (Enders et al.,2013:5)، إذ أسهمت العديد من منظمات الأعمال في الأهتمام بالإيجابيات الوظيفية للفرد العامل في مكان العمل من إجل تعزيز الصلة والترابط بين الافراد العاملين في المنظمات وارتفاع معدل الاحتفاظ بالعاملين وتوفير الفرصة والدعم لهم وتحقيق فرص للنمو والتقدم الوظيفي(Enders et al.,2013:5). إذ ينظر إلى هذه الموارد الإيجابية بوصفها جوهر للعملية التنظيمية من خلال امتلاكهم المقدرة على إستخدام تلك الإيجابيات في مكان العمل الخاصة بالفرد من قبل المنظمات وبالشكل الصحيح والمناسب في العديد من مجالات أعمالها. وفي سياق التطور الفكري، ونتيجة لأهمية الإيجابية في مكان العمل والتي حظيت باهتمامات الأدب الإداري وسلوكياته أتضح لنا من خلال دراسة الأدبيات السابقة بأن هنالك جدلاً يدور حول مفهومها وتعريفاتها وانها لم تعد كافية لتفسير عمل الأنظمة الادارية تجاه التغييرات الوظيفية التي تحدث ، اذ اشارت

دراسة (Mohammed., 2019) الى ضرورة معرفة نتائج الإيجابية في مكان العمل وعواقبها خصوصاً فيما يتعلق باختلاف وجهات النظر ازاء التغييرات التي تحدث كالشعور بالقلق والأرباك داخل المنظمة نفسها وفي منظمات اخرى ، والتي قد تؤثر على تقدم عمل المنظمات والأحاطة بمضامينها الفكرية وتجسيدها وبالتالي تكون أقل تفاعلاً في بيئة الأعمال اليوم (Shahid,.,2020) . في حين يرى آخرون نتائج متناسقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وعلاقتها بالتغييرات التي تحصل فالبعض كان يدعم إيجابية العمل في المنظمة كدراسة (Heifetz & Laurie, 2001:4) إذ أنها تركز على الجوانب الإيجابية وزيادة الوعي لدى العاملين وتحسين مقدراتهم في التعامل مع المواقف الصعبة والعقبات والنظر اليها على أنها تحدي لا بد من مواجهته ، وذلك من خلال تبني وتعزيز الموارد النفسية الإيجابية لدى العاملين وفي مختلف المنظمات العاملة بحيث تنعكس في سلوكيات الأفراد والذي من شأنه أن يقلل من الشعور بالقلق وعدم الرضا تجاه قبول التغييرات في الوظائف الجديدة او إضافة موظفين جدد لممارسة أعمالهم الوظيفية.

وكذلك الحال بالنسبة للتنشئة الاجتماعية الاستباقية ، فقد تبين انه بالرغم من أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي عملية ديناميكية ضرورية ومهمة تقود الى تحقيق النجاحات في ظل بيئة الاعمال اليوم والمتغيرة باستمرار (Harrison, 2007, :8)، فان الدراسات الحالية تظهر نتائج مثيرة للجدل فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية والتغيير التنظيمي، اذ أن بعض الدراسات تدعم فكرة ان التنشئة الاجتماعية الاستباقية تحسن من عمل المنظمات واستمراريتها في العمل في ظل مواجهة قائمة من الأعضاء المتغيرين باستمرار ، اذ تشير إلى أن العاملين الجدد كثيراً ما ينظرون إلى العملية على أنها تجربة إيجابية اذ انه يمكن للقادمين الجدد الشعور بالبهجة والحيوية بسبب حداثة بيئة العمل الجديدة وتحدياتها (Sluss et al., 2012) ، في حين ترى دراسات اخرى مثل كدراسة (Magnusson & Endler,1977) بان فكرة التنشئة الاجتماعية الاستباقية ترتبط ببعض اوجه القصور اذ تميل إلى افتراض أن العملية سلبية إلى حد ما ، والتي تتمثل في الحد من عدم اليقين والقلق الذي قد ينتاب الموظف عند الانتقال من وظيفته او منظمته الى الوظيفة الجديدة او مكان عمل جديد.

كما اختلفت الدراسات في بيان مفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وتحديد أولوياته وفقاً لدراسة أجراها (Szabla, 2007) توصل إلى استنتاج مفاده أن معدل فشل التغيير يصل الى مايقارب أعلى من (٧٠%) في اغلب المنظمات العاملة ، وفي إحصائية أخرى أجريت من قبل دراسة (Decker et al.,2012) أكدت كذلك أن معدل الفشل في التغيير قد يصل إلى (٩٣%) في المنظمات العاملة وان أحد الأسباب التي تُعزى إلى هذا المعدل العالي الفشل في جاهزية العاملين للتغيير الوظيفي المتمثلة في ردود العاملين السلبية على التغيير والتي تتمثل في التناقض تجاه التغيير أو عدم دعم مبادرات التغيير (Tappin,2014:17) . وذلك يتناقض مع ما أظهرته العديد من الدراسات في الألفية الثالثة ، بأن الوظائف النشطة والفعالة التي تساهم بشكل فاعل في حل المشكلات في

الوظيفة وبالتالي تحسن مستوى الأداء المتحقق للأفراد العاملين عند كافة مستويات المنظمة من خلال جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، ان النتائج التي ظهرت لنا غير المتناسقة اعلاه في الاديات السابقة تحث على اجراء المزيد من التقصي والبحث الخاصة بتلك الحقول العلمية محاولة منها في ردم الفجوة المعرفية الناتجة عن نقاط الضعف التي تم الاشارة اليها ، وفي ظل وجود عدد من الإشارات المفاهيمية للعلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، يتضح وجود ندرة في الدراسات التي تناولتها الباحث بصورة مجتمعة لايجاد العلاقة فيما بينها. لذا فإن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها على حد علم الباحثة باتجاه ردم أو تقليص الفجوة المعرفية فيما بينها عبر محاولتها تقديم أنموذج بحثي يضم ثلاثة متغيرات هي: الأيجابية في مكان العمل بوصفه متغيراً مستقلاً ومتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية بوصفه متغيراً تفاعلياً وأخيراً جاء متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً.

٢. المشكلة التطبيقية للدراسة:-

يمثل المحتوى التطبيقي لمشكلة الدراسة الجانب الثاني الذي يتمثل في مدى حاجة الهيئة العامة للسياحة الى تطبيق وفهم وادراك متغيرات الدراسة الحالية (الإيجابية في مكان العمل والتنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) وممارسات أبعادها ، اذ انه من خلال قيام الباحثة بالزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية المتكرره مع مجتمع الدراسة والموضح في الملحق (٣) يبدو واضحاً في بيئة الاعمال العراقية وخصوصاً فيما يتعلق بالمنظمات السياحية ، التي اوضحت الى مدى حاجة هذه المنظمات الى تطبيق مفهوم وممارسات الإيجابية في مكان العمل . بناءً على ماسبق فإن توافر عامل الإيجابية في مكان العمل له أهمية كبيرة يقاس من خلالها تحقيق الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي والمشاركة والتأثير في العمل . كما وتم ملاحظة مدى حاجة هذه المنظمات والعاملين في العمل الى ترسيخ ثقافة التنشئة الاجتماعية الاستباقية في أعمالهم كون أغلب الموجودين هنالك يعانون من مشكلة انتقادات حول أداء اعمالهم وغير قادرين على تغيير عملهم وعدم حصولهم على المعلومات خصوصاً العاملين فهم بحاجة الى موارد معرفية لتحديد مصدر المعلومات . وكذلك تعد مشكلة التأقلم والتكيف في الاندماج حول الجاهزية للتغييرات التي تحصل تشكل عائقاً أساسياً يؤثر على مجمل اعمالهم من حيث سلوكياتهم وفعالهم اليومية وهو من شأنه أن يؤدي الى الانحراف عن تحقيق الإيجابية في مكان العمل ، لهذا فان دراسة هذه الظواهر السلبية بشكل دقيق وتشخيص أسبابها الكفيلة بتقليلها او محاولة تجنبها والحد منها يعد أمراً ضرورياً. وهذا ما أكدته دراسة (Song et al ., 2017: 2) التي أكدت على أهمية فحص الدرجة التي يؤثر فيها الإيجابية في مكان العمل على الحياة العامة للموظفين ،وهو ما يؤكد لنا في حقيقة الأمر حاجة العاملين والمرؤوسين لأدراك العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة ميدانياً. فضلاً عن حاجة هذه المنظمات لأثبات مكانتها والبحث عن الممارسات والصيغ والتي يمكن ان تحقق التمازج بين المتغيرات التنظيمية الحالية والابتعاد عن الحلول التقليدية لها ضمن هذا الاطار ، كالعامل على تقليد المنظمات الاخرى كخطط لمواجهة

التحديات القائمة . وبناء على ما تم عرضه أعلاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بما يأتي: (هل يعدل متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق ؟) ، إستناداً إلى مشكلة الدراسة الحالية، يمكن وضع عددٍ من التساؤلات الأساسية على النحو الآتي:

أ- ما مستوى وأهمية المتغيرات المدروسة (الإيجابية في مكان العمل ، التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) من وجهة نظر العاملين في القطاع السياحي في الهيئة العامة للسياحة / العراق؟

ب- ما طبيعية واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ؟ وبشكل أكثر دقة :

أولاً : ما طبيعية واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد الإيجابية في مكان العمل و جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة / العراق؟

ثانياً: ماهي طبيعة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد التنشئة الاجتماعية الاستباقية و جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي / الهيئة العامة للسياحة في العراق ؟

ج- ما مستوى وحجم تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من وجهة نظر الافراد عينة الدراسة في الهيئة العامة للسياحة / العراق ؟ وبشكل أكثر دقة :

أولاً: ما حجم واتجاه وتأثير أبعاد الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة / العراق ؟

ثانياً: ما تأثير أبعاد التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة / العراق ؟

د- هل يعدل متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة / العراق ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن بيان أهمية الدراسة بالآتي:

١. الأهمية الفكرية للدراسة:-

أهمية الدراسة الفكرية تستمد من اشارات الباحثين لأهمية متغيراته، وماهي أهم الادوار التي تحملها هذه المتغيرات لتعزيز ودعم مختلف الجوانب المعرفية الادارية للسلوك التنظيمي ، إذ بين (Palacios,2010:20) لنا بأن الدور الذي تمارسه الإيجابية في مكان العمل يعد من الجوانب الرئيسية في تحقيق النجاح في العمل ونقطة انطلاق لمعرفة مايريد العاملين ويعد تغذية عكسية للنقاط الحرجة للمنظمة من خلال ردود الأفعال الإيجابية للموظف تجاه الوظيفة وبناءً على بيئة العمل الإيجابية التي يعتقد بانها مكان العمل المناسب الذي يعزز سلامة العاملين ونموهم وتحقيق الأهداف، فهكذا بيانات أكثر ملائمة لقوى عاملة ناجحة لأنها تشجع العاملين على الأداء بأعلى قدراتهم، ويمكن

للمنظمات من خلال العمل المتواصل من تحقيق بيئة عمل إيجابية تدعم نمو العاملين وجعلهم يشعرون بالأمان والراحة، وعلية (Shahid .,2020) أكد على أهمية الأثار الإيجابية المتحققة للمنظمات والتي تعد من الموارد النفسية المهمة للأفراد العاملين ومدى استعدادهم الوظيفي للتغيرات التي تحدث في ظل بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيرات بشكل ديناميكي ومستمر ، ومن زاوية اخرى أكد العديد من الباحثين على أهمية المتغيرات الحالية كدراسة (Diah.,2022) الذي اكد على ضرورة بذل الجهود لتقصي العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من خلال اهتماماتهم باجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في كيفية تحسين وتطوير القدرات الإيجابية والعمل على تنميتها وتطويرها من اجل تعزيز مبادرات التغيير التي تحدث لاحقاً ، ومن جانب اخر يركز (Rizzi., 2010: 144) بأن الفرد يستطيع أن يحقق النجاحات في المؤسسة التي يعمل بها من خلال النتائج أو الإنجازات النفسية المتعلقة بالعمل الإيجابي وكل هذا يرتبط بالدرجة الأولى والأساسية بعملية التنشئة الإجتماعية الاستباقية التي تسمح للوافدين الجدد بالحصول على معلومات أساسية حول قيم ومبادئ المنظمة لترسيخ ثقافة التنشئة الاجتماعية الاستباقية التي تمنح المؤسسات رؤية أفضل حول كيفية محاولة العاملين الجدد التوافق مع الثقافة الحالية والتكيف معها وبناء العلاقات وفهمها ، وبناء على ماسبق يمكن القول أن أهمية دراستنا على وفق متغيراتها مجتمعه تنبثق في منطقتها الفكري تجاه تعمقها في رسم خارطة فلسفية جديدة لنجاح المنظمات.

٢. الأهمية الميدانية للدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية على وفق البعد التطبيقي في إشارات الباحثين بأهمية متغيراتها في المنظمات، اذ يرى (Cameron et al. ,2011) ان الممارسات الإيجابية تؤثر في سلوكيات الافراد العاملين ومدى استعدادهم النفسي للتغيرات التي تحدث وادراكها لأهمية تلك التغيرات التي تصوب لصالح عمل المنظمة بشكل عام ، لذلك تم التأكيد على الجوانب الإيجابية وأهمية تلك الجوانب في مكان العمل والتي تعد بمثابة اسناد قوي للمنظمة في ظل التغيرات التي تحدث وفي ظل الوضع التنافسي القائم وتمكين المنظمة من فهم هذه العوامل التي تساعد على تحسين بيئتهم في العمل وبالمقابل فقد يرى البعض بان التغيير يشكل ضرورة حتمية لتبقى المنظمات قادرة على مواجهة التحديات القائمة في بيئاتها واستغلال الفرص التي تساعدها على تحقيق اهدافها فعلى سبيل المثال في دراسة (Shams, . 2022) التي استنتج فيها بان العديد من المنظمات قد شهدت نمواً كبيراً في السنوات الأخيرة ، وذلك نتيجة لتبنيها عنصر الجاهزية للتغيير التنظيمي والذي ساعدها بشكل وبأخرعلى اتخاذ قرارات حاسمة فيما يتعلق ببيئة العمل وفي كافة اركان حياتها التنظيمية ، اضافة الى ماتم ذكره يجب عدم اغفال ماتم ذكره من أهمية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية اذ ركز (Liumei Yan et al. 2020) من خلال دراساته على أهمية نجاح التنشئة الاجتماعية الاستباقية في مجال عملها في

المنظمات وأكدت هذه الدراسة على أهمية تعليم العاملين الجدد سلسلة من المهارات والمعارف المتعلقة بالوظيفة بالإضافة الى تعزيز دور تلك التنشئة الاجتماعية الاستباقية في المستقبل.

وبناء على ماتم ذكره يرى الباحث ان اشارات اولئك الباحثين تبرر لنا أهمية الدراسة الحالية على المستوى الميداني ، وما تم تحققه من منافع كثيرة ويتمثل ذلك في تنفيذ مخططها الفرضي في احدى المنظمات الاقتصادية الخدمية العراقية والتي تتمثل في الهيئة العامة للسياحة /العراق ، وخصوصا وأن تلك المنظمات بدأت تعاني من الأهمال الواضح ونقص في الخدمات المقدمة في ظل التطورات الحاصلة لمنظمات السياحة العالمية وتحقيق النجاح في عملها ، بالنظر الى ماتؤديه هذه المنظمات العاملة من دور مهم وفاعل في الهيئة العامة للسياحة في العراق .

ثالثاً: أهداف الدراسة :

الهدف الرئيس للدراسة الحالية يتمثل في الاجابة عن التساؤل الأساسي لنموذج الدراسة ومضمونه(هل يعدل متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي؟) في الهيئة العامة للسياحة /العراق قيد الدراسة ، ويتضمن هذا الهدف تحقيق ما يلي:

١. تشخيص مستوى توافر عناصر الإيجابية في مكان العمل في الهيئة العامة للسياحة /العراق قيد الدراسة.
٢. تشخيص مستوى توافر التنشئة الاجتماعية الاستباقية في الهيئة العامة للسياحة /العراق قيد الدراسة.
٣. تشخيص مستوى توافر جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق قيد الدراسة.
٤. اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق .
٥. اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين التنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق.
٦. تقييم مستوى تأثير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق .
٧. تقييم مستوى تأثير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق .
٨. بناء وتطوير طبيعة الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق .

رابعاً : مسوغات الدراسة :

إن معظم المنظمات العراقية على إختلاف القطاعات التي تنتمي إليها، تعاني من مشكلات إدارية كثيرة ومتعددة، وإن اختيار المشكلة الحالية لتمثل قضية هذه الدراسة، جاء نتيجة الحاجة لتطوير واقع هيئة السياحة والنهوض بها، والتي يمكن توضيحها من خلال الحقيقة الملموسة وهي ندرة البحوث والدراسات التطبيقية والنظرية على حد سواء التي تتناول متغيرات البحث الحالي (الإيجابية في مكان العمل ، التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) ويمكن بيان وضع المسوغات للدراسة الحالية بما يأتي:

١. إن العصر الحالي يعد عصر توفير الطاقة الإيجابية في مفاصل الحياة التنظيمية للمنظمات المعاصرة، فتوفر عنصر الإيجابية في مكان العمل أصبح من أهم ما يميزها ويخلق لها النجاح في العمل لأنها في حد ذاتها تعد اساس النجاح الحقيقي وسبباً رئيساً لإستدامتها في العمل . وضمن سياق الإيجابية في مكان العمل فإن الشركات الأكثر نجاحاً هي التي تستثمر الإيجابية في مكان العمل لتنمية مواردها البشرية وإدارة أداءها في العمل بأفضل ما يكون لتحقيق المصلحة الشخصية ومصلحة المنظمة معاً (Peterson et al. 2011:10).

٢. هنالك صعوبات كبيرة تواجه الباحثين في إطار جهودهم لتفسير العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، لكن وعلى الرغم من ذلك فإن هذه العملية تمثل بطبيعة الحال جوهر التحقيق العلمي (Garg & Rastogi., 2006). الأمر الذي يعد مسوغاً أساسياً للخوض في غمار مشكلة الدراسة الحالية ، تحت تفسير عددٍ من النظريات مثل (نظرية التنظيم الذاتي والنظرية الإدراكية النظرية الاجتماعية المعرفية).

٣. إن العديد من منظمات السياحة العالمية قد شهدت نمواً كبيراً في السنوات الأخيرة وحققَت نجاحات مستدامة نتيجة لتبنيها الجاهزية للتغيير التنظيمي وذلك حسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل (Longhi et al., (2011 و (Shamsi., (2022).

٤. تأكيد من قبل بعض الباحثين (Deng& Yao (2020) (SAKS & ASHFORTH (1996) (Liumei Yan et al. 2019) على أهمية نجاح التنشئة الاجتماعية الاستباقية ضمن مجال عمل المنظمات إذ اكدت هذه الدراسات على أهمية تعليم العاملين الجدد المعرفة واكتسابهم المهارات المتعلقة بالوظيفة من خلال برامج تدريبية مصممة جيداً من اجل مواجهة التحديات والمنافسات القائمة في ظل التغييرات التي حدثت والتي تتعرض لها هذه المنظمات بالإضافة الى تعزيز دور تلك التنشئة الاجتماعية الاستباقية في المستقبل ، وكما تؤكد هذه الدراسات بأن المتقدمين للوظائف يجب أن يركزوا على تطابق القيم مع اعمالهم الوظيفية لأنها ستحفزهم على الاندماج بشكل استباقي في البيئة الاجتماعية والنظر إلى العالم بتفاؤل ، وهو أمر ضروري للرفاهية والرضا المسبق عن العمل .

٥. لقد أشارت دراسة كلا من (Mohammed ., 2019) ودراسة (Amal ., 2021) إلى أن الممارسات الإيجابية لها تأثيرات كبيرة في تحقيق النجاحات وتؤدي دوراً هاماً لتقديم الدعم المعرفي والفكري وتحقيق

الإيجابية والسعادة في العمل لأبرز المنظمات السياحية والتي بدورها تمثل دور المرأة العاكسة للتقدم المعرفي والفكري لأبرز المنظمات السياحية .

6. انطلقت الدراسة الحالية من بعض المقترحات والمساهمات للدراسات السابقة كدراسة (Presbitero, 2015) التي ركزت على إن فهم تعقيدات النشاط الاستباقي خاصة فيما يتعلق بالتطور الوظيفي سيكون ذا قيمة جوهرية للمنظمات لأنها تهدف إلى الوصول إلى أهدافها وغاياتها وتحدي المهام الصعبة من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها في النجاح الذي تسعى إليه ، وكذلك دراسة Shamsi & Nobanee (2011) التي دعت إلى ضرورة جاهزية المنظمات على اتخاذ الخطوات اللازمة لبناء المنظمة جاهزة للتغيير لفتح نوافذ المنظمات السياحية فقد شهد هذا القطاع نمواً سريعاً بمرور الوقت ويركز على تحسين الوجهات وكذلك البنية التحتية .

7. بعض الدراسات الأجنبية كدراسة (Sheldon & Kashdan (2011) (Avey et al., 2016) (Song, Yifan et al., 2007) أوصت بضروه الدراسة لهذه المتغيرات ميدانياً وفي قطاعات ومجالات مختلفة وبالتالي تعمم الفائدة كونها ذات أهمية كبيرة ضمن مختلف المجالات للحياة التنظيمية .

وتعد هذه المسوغات حافزاً رئيساً لأختيار الدراسة في الهيئة العامة للسياحة /العراق ميدانياً ، من أجل اختبار التوليفة التفاعلية بين متغيرات الدراسة لبيئة العمل الميدانية ضمن هذا المجال وبالتالي تساعد المنظمات على اتخاذ الخطوات اللازمة لبناء منظمة جاهزة للتغيير لفتح نوافذ الهيئات السياحية نحو التطور العالمي والتي شهدت نمواً سريعاً والتركز على تحسين الوجهات وكذلك البنى التحتية ، وامتلاكها أيضاً المقدر على ترسيخ ثقافة التغيير للمنظمة من خلال العمل الإيجابي لها.

خامساً: مساهمات الدراسة :-

الدراسة الحالية سعت إلى ردم الفجوة المعرفية بين ثلاث متغيرات رئيسة هي: (الإيجابية في مكان العمل والتنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي). ويمكن التعبير هذه المساهمات بالآتي:

1. تتمثل الدراسة الحاليه الأساسي في اختبار العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة هي: (الإيجابية في مكان العمل والتنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي)، ولوحظ هناك ندرة واضحة في الإسهامات المعرفية التي قدمت والتي تلمح إلى وجود الترابط المنطقي والمعرفي بينها مثل دراسة (Longhi et al. (2013) ودراسة (kermanian et al. (2021) ودراسة Yan & Gao (2019) التي أشارت إلى دراسة الإيجابية في مكان العمل في المنظمات السياحية ، ودراسة Huang (et al.. 2013) ودراسة (Green ., 2004) اللتين قامت بتقديم بعض من المفاهيم المعرفية ، للعلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ، ودراسة Cabrera & Elizabet (2012) ودراسة (Perry E. Geue (2018) ، اللتين استعرضتا الأطر المفاهيمية

- لتوضيح اهم ممارسات التنشئة الاجتماعية الاستباقية في مكان العمل الجديد، وأخيراً دراسة Ashforth&saks (1996) ودراسة Sheldon & Kashdan (2011) التي اهتمتا بطبيعية محددات متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي كمتغير تابع في مكان العمل .
٢. أغلب الدراسات السابقة تركز على المتغيرات الأخرى اذ نجد بعض الدراسات مثلاً تناولت التنشئة الاجتماعية الاستباقية مع متغير (الأداء الفردي في الفريق) مثل دراسة (2016) pennaforte، ودراسات أخرى تناولت الإيجابية في مكان العمل مع متغير (القيادة الاصلية والاستقامة التنظيمية والازدهار الوظيفي) مثل دراسة (2019) Shahid & Muchiri، ودراسات أخرى تناولت جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي مع متغيرات تضمنت المعرفة الضمنية والمناخ التنظيمي وجودة الاتصالات العالمية مثل دراسة (2013) Hatjidis et al.، وعليه فان هذه الدراسات السابقة لم تظهر وجود أي محاولات سعت الى اختبار العلاقات بين هذه المتغيرات مجتمعةً بصورة عامة .
٣. من أجل ضمان تحقيق التميز للدراسة الحالية والتفرد بها ، لا بد من السعي بالاعتماد على الإطار المعرفي الشامل والمتكامل لأبعاد كل متغير والذي يتم قياسه بصورة فعلية ، فعلى مستوى متغير الإيجابية في مكان العمل تم اعتماد مقياس (Shahid, ., 2020) التي اعتمد في بناء المقياس بالاعتماد على دراسة (Luthans et al., 2007:248) والمطبق عالمياً ومكون من أربعة أبعاد هي:(الامل ، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية) وفيما يتعلق بمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فانه تم اعتماد مقياس (Bouckennooghe. ,el at 2009:44) والمطبق على المستوى العالمي أيضاً واختياره في البيئة التطبيقية تتكون من ثلاثة أبعاد وهي: البعد الإدراكي للتغيير، البعد العاطفي او الشعوري ، بعد النية ، اما فيما يتعلق بمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية تم اعتماد مقياس Ashford (1996) & Black في قياس أبعاده.
٤. وجه العديد من الباحثين امثال (Albert. (2020) و (Song et al. (2005) وجهات نظرهم حول اهتماماتهم بمتغير الدراسة التنشئة الاجتماعية الاستباقية وفي مختلف القطاعات حتى شملت المنظمات السياحية مثل دراسة (Horng et al. (2016) ودراسة (Song & Chathoth). ومن جانب آخر أشارت بعض الدراسات السابقة التي أهمية علاقة متغير الإيجابية في العمل وتطبيقها في المنظمات السياحية التنظيمي كدراسة (Diah., 2022) ، لذا فإن الدراسة الحالية ستساهم في اختبار التأثير التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

سادساً: التعريفات الإجرائية للدراسة:-

تمثل التعريفات الإجرائية لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها من حيث محتوى فقرات القياس الخاص بها وهي:

١. **الإيجابية في مكان العمل** : لا ترتبط بالفوائد الفردية والجماعية والمؤسسية فحسب بل إنها توسع أيضاً انتباه العاملين وتفكيرهم ، وتساهم في تنمية الفرد وتحقيق المرونة في العمل من خلال الحفاظ على ضبط النفس عند ما تجتاح العمل المحن المشاكل لابد من اجتيازها لتحقيق النجاح من خلال امتلاكهم الكفاءة الذاتية والثقة اللازمة لبذل الجهد المطلوبة لتحقيق لنجاح في المهام الصعبة ويتكون من الأبعاد الآتية :

أ- **الأمّل** : يمكن النظر الى الأمل ضمن نطاق العمل بأنه يقاوم اليأس والإستسلام ويعمل كحافز قوي لأنه يعطي الأفراد طاقة ايجابية وروح العمل المرنة والعمل نحو تحقيق الأهداف من خلال الموثوقية والايمان بأن نهاية الأشياء ليست بنهاية العالم.

ب- **التفاؤل**: تم تفسير التفاؤل على أنه المدى الذي يحافظ فيه الفرد على التوقعات الإيجابية للمستقبل من خلال بذل المزيد من الجهود الكبيرة.

ج- **المرونة** : المرونة ذات طابع تفاعلي وتؤثر على الاشخاص للتوجيه إلى جميع أنواع المواقف التي يواجهونها في حياتهم الشخصية والعملية ، والمرونة هي التحمل ، والتسامح ، وردود الفعل تجاه الاشخاص او الاشياء خلال التعقيدات التي تحصل في العمل والضغط النفسية.

د- **الكفاءة الذاتية**: هي انطباع يكونه الفرد عن نفسه يحدد فيه مدى قدرته على أداء المهام بنجاح بناء على العوامل المتاحة لتحقيق النجاح لاداء العمل والمهام المرتبطة به ،وهي تعبر لنا ثقة الفرد عن قدراته وخبراته لتحقيق الهدف المحدد بإصرار ونجاح وتغلبه على الصعوبات والتحديات التي يواجهها.

٢. **التنشئة الاجتماعية الاستباقية**: هي مجموعة الأساليب التي تستخدمها المنظمات لمساعدة العاملين الجدد على التحول الفاعل من الخارج إلى الداخل عند انضمامهم إلى المنظمات الجديدة وتتكون من الأبعاد الآتية:

أ- **البحث عن ردود الفعل**: أن الحصول على ردود فعل العاملين مهمة جداً وخصوصاً للذين يسعون جاهدين للحصول على معلومات قيمة وذات معنى إيجابي من زملائهم في العمل حول تقييمات عملهم والممارسات التي يقومون بها داخل المنظمة.

ب- **التفاوض على تغيير الوظيفة** : ان التفاوض على تغيير الوظيفة هو طريقة أساسية تم اقتراحها على العاملين الجدد للسيطرة والتغلب على عدم اليقين أثناء التنشئة الاجتماعية الاستباقية ويتضمن هذا السلوك الاستباقي العاملين الجدد الذين يحاولون تغيير واجباتهم الوظيفية أو الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم.

ج- **التأطير الإيجابي:** الصياغة الإيجابية لجهد العاملين الجدد على رؤيتهم للأشياء بطريقة مريحة ومتفائلة والذي يعد بمثابة الاسناد او الإطار الذي يستند عليه العاملين الجدد عند دخولهم المنظمة.

د- **التنشئة الاجتماعية العامة:** هي العملية التي يسعى من خلالها العاملون الجدد التواصل بجهد ونشاط مع الآخرين في المنظمة والحضور والمشاركة في الاجتماعات أو الحفلات التي تقام في المنظمة..

هـ- **بناء العلاقات:** أحد الوسائل التي يستخدمها المديرون للحصول على المعلومات التنظيمية ذات الصلة لبناء ثقافة تنظيمية حديثة وإقامة علاقات إيجابية مع العاملين، وتتعلق بالتحكم لتحقيق الأشياء .

و- **التواصل او تداخل العمل :** تشير عملية التواصل إلى أن المقبلين على الوظيفة الجديدة يسعون إلى التفاعل وبناء الصداقات مع الأشخاص من مختلف الإدارات وقطاعات المنظمة.

ز- **البحث عن المعلومات :** هي عملية اكتساب معلومات حول مهامهم وواجباتهم وتوقعاتهم الاجتماعية في بيئة عملهم ، فإنهم قادرون على تقليل عدم اليقين وفهم بيئتهم الجديدة ، إذ أن البحث في المعلومات مهم للعاملين الجدد المنظمة لأنه يقلل من عدم اليقين ويزيد من احتمالية السيطرة على بيئة العمل .

٣. **جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي:** الجاهزية للتغيير هي استعداد ذهني ومعرفي وهي الدرجة يكون الموظف على استعداد للمشاركة في نشاط تنظيمي يختلف عن الأنشطة الروتينية العقلية. وتتكون من الأبعاد التالية:

أ- **الاستعداد المعرفي للتغيير:** بناء لمواقف العاملين (المعرفية) تجاه التغييرات التي تحدث التي تتعلق بالمعتقدات والأفكار التي يحملها الناس حول التغيير. على سبيل المثال ، ما الفوائد أو العيوب الناتجة عن التغيير؟.

ب- **الاستعداد المتعمد للتغيير (النية):** هو ركيزة أساسية للمنظمة مهما كان نوعها، أي أن النية في اجراءات التغييرات بشكل متعمد يعد بمثابة إطار عمل قائم على الأدلة يسهل من تطوير الأفراد في سياق التعقيدات في عمل المنظمات.

ج- **الاستعداد العاطفي للتغيير:** يشير الى كيفية شعور العاملين حول التغيير الذي يتمثل بالمشاعر الإيجابية والجيدة حول إجراء عملية التغيير، إذ أن دور التأثير أو العاطفة في المنظمات قد تم تجاهله عموماً لصالح الدراسات التي ركزت على المجال المعرفي للاستجابات للتغيير.

سابعاً: نطاق الدراسة:

نطاق الدراسة الحالية ينقسم الى الآتي :

أ- **النطاق المعرفي:** تمثلت الحدود المعرفية للدراسة بثلاثة متغيرات هي متغير الإيجابية في مكان العمل الذي يتمثل في اربعة أبعاد تتضمن بـ(الامل، التفاؤل، المرونة والكفاءة الذاتية)، ومتغير التنشئة

الاجتماعية الاستباقية الذي يتضمن سبعة أبعاد هي: (البحث عن ردود الفعل ، التأطير الإيجابي ، بناء العلاقات، التفاوض بشأن تغيير الوظيفة ، البحث عن المعلومات ، شبكات التواصل ، التنشئة الاجتماعية العامة)، وأخيراً متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ويتضمن ثلاثة أبعاد : (الاستعداد المتعمد للتغيير (النية) ، الاستعداد المعرفي للتغيير والاستعداد العاطفي للتغيير).

ب- النطاق العملي: تمثلت الحدود التطبيقية للدراسة الهيئة العامة للسياحة /العراق.

ج- النطاق البشري: تمثلت العينة الخاصة بالدراسة مجموعة من العاملين في الهيئة العامة للسياحة /العراق والذي يشكلون الحدود البشرية للدراسة .

د- النطاق الزمني: تمثل النطاق الزمني لهذه الدراسة بمدة توزيع الاستبانة من والتي تتمثل ببداية التوجه للجانب العملي ، والمتمثل في توزيع الاستبانات على العينة والحصول عليها ، وتدقيقها واستخراج النتائج وتمثلت في الفترة (٢٠٢٢/٢/١٠) وإلى غاية (٢٠٢٢/٤/١٥) على عينة من العاملين في الهيئة العامة للسياحة /العراق قيد الدراسة.

ثامناً : مبررات الدراسة

أ- مبررات اختيار مكان الدراسة :-

تعد هيئة السياحة من المنظمات العاملة والحيوية في قطاع السياحة ، بالنظر إلى ماؤديه هذه المنظمات العاملة من دور مهم وفاعل في العراق وتهتم هذه الهيئة في تحقيق التقدم والتطور الاقتصادي كما تهتم في ارتفاع مستوى ادائها اضافة الى امتلاكها مراكز تدريبية متخصصة تديرها مجموعة من الموارد البشرية التي تستقطب مراكز التدريب المعاهد والكليات السياحة والفندقية ومختلف الاقسام العلمية المتخصصة ، الامر الذي شجع في اختيارها كمجتمع دراسة وتتضمن :

١. مبررات تطبيقية : لابد من الاهتمام في هيئة السياحة في العراق كونها بيئة تنظيمية تتأثر بالعديد من الظروف والمتغيرات والعوامل التي تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد والتنافس واطافة الى المعوقات التي تحولها دون تحقيق اهدافها وهي التطور والتقدم الاقتصادي للبلد، وبالتالي عدم القدرة على تحديد متطلباتها بصورة واضحة ، لذلك لابد من بذل الجهود اللازمة من قبل مجموعة من الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال للوصول بواقع عمل منظمات القطاع السياحي والارتقاء بها، مما يستلزم الأمر ضرورة إجراء العديد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لتجنب تدهور هذا القطاع الحيوي والمهم ؛وعليه فإن نطاقها التطبيقي تمثل في الهيئة العامة للسياحة في العراق.

٢. مبررات معرفية : نتيجة لقلّة الدراسات التي حاولت الجمع ما بين المتغيرات للدراسة الحالية ، وان الباحث يحاول توضيح لطبيعة العلاقة ومن خلال الجانب النظري بين الإيجابية في العمل بأبعادها (الامل ، التفاؤل ، المرونة والكفاءة الذاتية) والتنشئة الاجتماعية الاستباقية بأبعادها(البحث عن ردود الفعل ، التأطير الإيجابي ، بناء العلاقات، التفاوض بشأن تغيير الوظيفة ، البحث عن المعلومات ، شبكات التواصل ، التنشئة الاجتماعية العامة) وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بأبعادها(الاستعداد المتعمد للتغيير (النية) الاستعداد المعرفي للتغيير والاستعداد العاطفي للتغيير).

ب- نبذة تعريفية عن ميدان الدراسة:-

مرت هيئة السياحة منذ إنشائها بعدد من المراحل الهيكلية قبل أن تصل إلى هيكلها الحالي ، أصبحت أول هيئة رسمية مسؤولة وبشكل رسمي عن قطاع السياحة في العراق ، وسيتم أستعراض تاريخ إنشاء هذه الهيئة السياحية ، أذ بدأت الهيئة من لجنة السياحة والصيف في مديرية السكك الحديدية سنة (١٩٥١) ، ومن ثم المنتجعات الصيفية ومروراً الى المديرية العامة للسياحة في وزارة الإعمار سنة (١٩٥٤) ، بعدها قسم السياحة سنة (١٩٥٦) ، وبعدها ارتبط هذا القسم مع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية سنة (١٩٦٠) ، من أجل العودة والانتماء بعد ذلك الى وزارة الارشاد سنة (١٩٦٤) وحتى (١٩٧٧)؛ وبالتالي أصبحت المؤسسة العامة للسياحة بموجب قانون رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٧) تابعة لوزارة الاعلام وفي نفس العام كانت تابعة ايضاً لمجلس الوزراء - مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء، وخلال سنة (١٩٨٢) ارتبطت هذه المؤسسة برئاسة الجمهورية - في ديوان الرئاسة ، وبعد ذلك غيرت أسمها إلى المديرية العامة للسياحة سنة (١٩٨٧) في سنة (٢٠٠١) تم ربط هيئة السياحة بوزارة الثقافة واستحدثت وزارة الدولة للسياحة والآثار ، وأصبحت مرتبطة ادرياً ومالياً بوزارة الثقافة وفنياً ارتبطت بوزارة الدولة للسياحة والآثار، ومن ثم شكلت بعد ذلك وزارة السياحة والآثار وبعد أقرارها في مجلس النواب العراقي سنة (٢٠١٢) ، واخيراً مجلس الوزراء قام بقراره عام (٢٠١٥) إذ دمجت وزارة السياحة والآثار مع وزارة الثقافة واطلق عليها تسمية وزارة الثقافة والسياحة والآثار، وحتى يومنا هذا سعت الهيئة الى تعزيز وتطوير دور القطاع السياحي من خلال وضعها الخطة الاستراتيجية الطويلة المدى ، بالشكل الذي يوضح المسار لهذه الخطة من حيث الاهداف والرؤى ونوع المشاريع المطلوبة منها لهياكل المؤسسة وكذلك تأهيل العاملين وبما يطور عمليات الأداء العام لهيئة السياحة ويحسن مركزها التنافسي القائم ، وايضاً تذليل الصعوبات وانعكاساتها على المجتمع الدولي كرافد ذات أهمية للأقتصاد الوطني ، وتم إيلاءها المزيد من الاهتمامات ولجميع الجوانب في قطاع السياحة وتنظيمه وتنميته والترويج لها وكما موضح في الهيكل التنظيمي ادناه :



تاسعاً : مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على انه جميع وحدات موضوع الدراسة ، سواءً أكانت هذه الوحدات افراد ام قياسات ام اشياء .. وغيرها والذي يكون محدوداً او غير محدوداً (الزيادي ،٢٠١٩: ٢٩) في الدراسة الحالية يشتمل مجتمع هذه الدراسة بالافراد في الهيئة العامة للسياحة /العراق قيد الدراسة في محافظة بغداد والبالغ عددهم (٢٧٨) ، وتتمثل في جميع العاملين في الهيئة ومن مختلف الاختصاصات والمناصب ولجأت الباحث إلى الاستفادة من أسلوب الحصر الشامل اذ قامت بتوزيع (٢٧٨) استبانة واسترجاع (٢٤٥) استبانة ، منها (٢٣٧) استبانة صالحة للتحليل الأحصائي و(٨) استبانات غير صالحة ، فتصبح (٢٣٧ استبانة) وبمعدل (٩٧%) من الاستبانات المسترجعة ، وتمت المشاركة من قبل جميع اقسام هيئة السياحة ، وكما موضح في الجدول (١٢).

جدول (١٢) مجتمع وعينة الدراسة الخاص بالهيئة العامة للسياحة /العراق

ت	وصف العينة	عدد العاملين	النسبة المئوية من المجتمع %	حجم العينة المناسب
١	مجلس الادارة	19	6.8	14
٢	مكتب رئيس الهيئة	23	11.51	19
٣	دائرة المرافق السياحية (قسم الشركات السياحية المختلطة ، قسم الاستشارات الهندسية، قسم التدريب والتطوير السياحي، قسم الخدمات الفندقية)	54	19.42	48
٤	دائرة المجاميع السياحية تشمل اقسام (العلاقات الدولية، الشركات السياحية المختلطة، المكتب الوطني، السياحة الدينية)	34	12.23	31
٥	دائرة التفتيش والمتابعة وتشمل اقسام (التصنيف، الاجازات، قسم التنسيق والمتابعة	37	13.31	31
٦	الدائرة الادارية والمالية تشمل الاقسام (الشؤون الادارية، الشؤون المالية، الخدمات، الصيانه، السلامة المهنية)	52	18.71	44
٧	الاقسام المرتبطة برئيس الهيئة السياحة وتشمل الاقسام (العقود، التخطيط والمتابعة، الرقابة والتدقيق الداخلي، العلاقات العامة والاعلام، الشؤون القانونية، تكنولوجيا المعلومات السياحي)	59	21.22	50
	العدد الكلي	278	100	237

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الهيئة العامة للسياحة في بغداد.

٢. وصف عينة ومجتمع الدراسة :

تهدف هذه الفقرة الى وصف عينة الدراسة ، ويوضح الجدول (١٣) وصفاً لعينة الدراسة الحالية حسب البيانات العامة لها ، ويتضح من الجدول (١٥) أن عينة الذكور شكلت نسبة اعلى (٥٥%) أما الاناث فكانت نسبتهم (٤٦%) ويدل ذلك على ان النسبة الذكور اعلى بقليل من نسبة الاناث ويرجع السبب في ذلك هو بسبب طبيعة عمل الهيئة التي تستلزم السفرات او الايفادات خارج البلد او التنقل بين المحافظات ، اما ما يخص الفئة العمرية فأن فئة "٣٠" فأقل سنة شكلت نسبة أعلى بلغت (٣٠%) وهي تشكل اعلى نسبة كونهم يتمتعون بطاقة جيدة في العمل الى الى امتلاكهم الخبرة في العمل ، وتليها فئة "٣١-٣٩" سنة بنسبة (٢٩%) ، بعدها الفئة "٤٠-٤٩" بنسبة (٢٠%) ، اما الفئة "٥٠-٥٩" بنسبة (١٤%) وأخيراً الفئة "٦٠ سنة فأكثر" بنسبة (٧%)، أما ما يخص المؤهل العلمي فإشار إلى أنه النسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس وتبلغ (٣٦%) ، اما حاملي شهادة الدبلوم بلغت نسبتهم (٢٦%) في حين بلغ حملة الشهادات العليا نسبة (٢٠%) ، اما نسبة حاملي الشهادة الاعدادية (١٨%)، وهذا يدل على أن أغلب افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادات جامعية وهو ومؤشر على ان غالبية افراد العينة يتمتعون بالمؤهلات العلمية الجيدة ، وفيما يتعلق بالخدمة الوظيفية في الهيئة، فقد بلغت الفئة "5 سنوات فأقل" (١٦%)، فيما بلغت فئة "٦-٩" اعلى نسبة (٣٢%) هو يعد اضافة علمية ذات الخبرة والممارسة من اجل النهوض بالمهام الإدارية وأداء الواجبات الوظيفية الأخرى الخاصة بعينة الدراسة ، وبلغت فئة "١٠-١٤" نسبته (٣٠%) اما الفئة فبلغت "١٥-١٩" وبلغت نسبة (١٧%) نسبة وأخيراً جاءت الفئة "٢٠- فأكثر" سنة بنسبة (١٤%) وتدل هذه النسب على ان الغالبية من عينة الدراسة هم من اصحاب المعرفة والخبرة في مجال عملهم ، اما في ما يتعلق بالمناصب الوظيفية فكانت الغالبية من افراد العينة هي من العاملين وشكلت نسبة (٦٣%) اما نسبة مدير عام كانت (٤%) معاون مدير عام كانت نسبتهم (٣%)، ونسب مدير قسم (١٠%) واخيرا كانت نسبة مدير وحدة (١٩%) وهي نسب متقاربة ومتنوعة وتوضح لنا السماح بالحصول على اجابات دقيقة فيما يخص متغيرات الدراسة والتي يشترك فيها الجميع والجدول (١٣) يوضح لنا وصف لعينة الدراسة وكما يأتي:-

جدول (١٣) وصف عينة الدراسة

الجنس									
الذكور					الإناث				
العدد		%		العدد		%			
١٣٢		٥٤		١٠٥		٤٦			
٢٣٧									
الفئة العمرية									
٣٠ اقل من		٣٩-٣١		٤٩-٤٠		٥٩-٥٠		٦٠ فأكثر	
العدد		%		العدد		%		العدد	
٧٢		٣٠		٦٩		٢٩		٣٤	
١٦		٧		١٤		١٦		٧	
٢٣٧									
المؤهل العلمي									
شهادة عليا		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية			
العدد		%		العدد		%		العدد	
٤٧		٢٠		٨٦		٣٦		٤٣	
١٨		٧		١٦		١٤		١٨	
٢٣٧									
الخبرة الوظيفية									
5 سنوات فأقل		٩-٦		١٤-١٠		١٩-١٥		٢٠ فأكثر	
العدد		%		العدد		%		العدد	
٤٠		١٦		٥٤		٢٣		٦٩	
٣٥		١٥		٣٩		١٦		٣٥	
٢٣٧									
المنصب الوظيفي									
مدير عام		معاون المدير		مدير قسم		مدير وحدة		موظف	
العدد		%		العدد		%		العدد	
٤		٢		٣٠		١٣		١٥٣	
٢		٥		٢		١٩		٦٤	
٢٣٧									

المصدر: من إعداد الباحث.

عاشراً: عملية إجراءات التحليل الإحصائي وطرق جمع البيانات واداة الدراسة

١. عملية إجراءات التحليل الإحصائي : أستند الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بهدف تحليل لإجابات عينة الدراسة ، ويتم توضيح تحديد حجم العينة من خلال ما يأتي:

أ- تحديد حجم العينة: (معادلة تحديد حجم العينة، الجداول الاحصائية).

ب- فحص بيانات الدراسة: (فحص القيم المفقودة والمتطرفة، فحص التوزيع الطبيعي للبيانات).

ج- نمذجة المعادلة الهيكلية: (الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس).

- د- إختبار جودة المقياس : (معامل ألفا- كرونباخ) والصدق والاتساق الداخلي).
- هـ- الوصف الإحصائي: (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية).
- و- إختبار الفرضيات: (معامل الارتباط البسيط Pearson، نمذجة المعادلة الهيكلية).
- ز- التأثير غير المباشر: (التحليل التفاعلي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية) .

٢. طرق جمع المعلومات والبيانات:-

- أ- الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب المتوفرة والمجلات الاكاديمية والعالمية والدوريات المحكمة والرسائل والأطاريح الجامعية العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة فضلاً عن الى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
- ب- الجانب العملي: تم الاعتماد على الاستبانة الموضحة ادناه في الجدول (١٤) لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تم تصميمها بالشكل الذي يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة وعلى وفق تدرج (Likert) الخماسي المكون من (٤) أقساماً تماماً الى (٤) أقساماً تماماً) . فقرات الاستبانة تضمنت اربعة محاور كما في الملحق (٢) القسم الاول يشتمل على ستة محاور تتمثل في القسم الأول معلومات عامة (النوع الاجتماعي ، التحصيل العلمي، العمر ، الحالة الاجتماعية، مكان العمل، سنوات الخدمة الوظيفية). اما القسم الثاني تضمن فقرات الاستبانة وتضمن (٤) بعداً فرعياً وتم قياسها وفق (٥٦) فقرة ، وللتحقق من دقة الاستبانة تم عرضها على المختصين والخبراء في الملحق (١) لمعرفة ملاحظاتهم وآرائهم ومدى دقة فقراتها ووضوحها وشموليتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة.

جدول (١٤) مقاييس متغيرات الدراسة

ت	المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
١	الإيجابية في مكان العمل	الأمل	٧	(Shahid, .,2020:226) (Luthans et al., 2007:248)
		التفاؤل	٦	
		المرونة	٥	
		الكفاءة الذاتية	٦	
٢	التنشئة الاجتماعية الاستباقية	بناء العلاقات	٤	(Ashford & Black 1996:10)
		البحث عن التعليقات	٤	
		التأطير الإيجابي	٣	
		التفاوض بشأن تغيير الوظيفة	٣	
		البحث عن المعلومات	٣	
		والتشبيك او التواصل	٣	
		التنشئة الاجتماعية العامة	٣	
٣	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)	٣	(Bouckennooghe., Devos & Broeck, 2009:44)
		الاستعداد المعرفي للتغيير	٣	
		الاستعداد العاطفي للتغيير	٣	

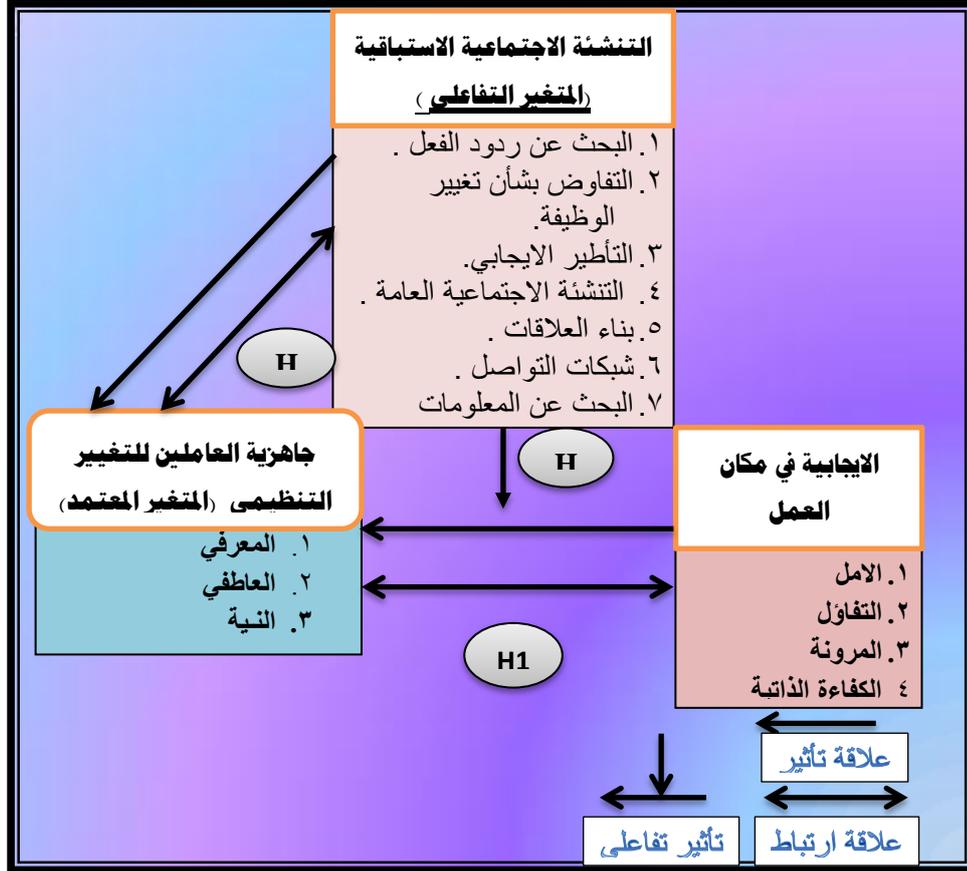
المصدر : من اعداد الباحث

المبحث الثالث

بناء المخطط الفرضي للدراسة وتطوير فرضياتها

أولاً: المخطط الفرضي للدراسة

يمثل الشكل (٢) المخطط الفرضي للدراسة والذي يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة :



المصدر : من اعداد الباحثة

شكل (٢) المخطط الفرضي للدراسة

يظهر لنا الشكل (٢) أن متغير الإيجابية في العمل كمتغير مستقل يتكون من أربعة أبعاد وتم اعتماد دراسة (Shahid.,2020:226) ، والتنشئة الاجتماعية الاستباقية كمتغير تفاعلي يتكون من سبعة أبعاد واعتمدت دراسة (Ashford & Black 1996:10) ، وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي كمتغير معتمد ويتكون من ثلاثة أبعاد (الاستعداد المتعمد للتغيير (النية) الاستعداد المعرفي للتغيير والاستعداد العاطفي للتغيير) حيث تم اعتماد دراسة (Bouckenoghe el at ., 2009:44).

ثالثاً : تطوير فرضيات الدراسة

تم تطوير الفرضيات بطريقة تعبر عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة وصياغتها اعتماداً على العلاقة المنطقية بينها، وعلى النحو الآتي:

أ- العلاقة بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي:

يشير مصطلح الإيجابية على أنها ميل الفرد للتفكير بطريقة متفائلة وهو شكل جماعي لإرضاء المشاعر والحالات المزاجية وله موقف إيجابي وبناء تجاه الحياة والعمل ويرتبط مفهوم الإيجابية بتحقيق الرفاهية في العمل كونه الحالة التي يكون فيها الموظف: (١) يشعر بمشاعر إيجابية بشكل متكرر مثل السعادة والفرح جنباً إلى جنب مع المشاعر المحبطة بما في ذلك الغضب والحزن (٢) يكون راضياً عن الوظيفة. ، إذا تتغير علاقات العمل وتصبح مهمة نحو هدف إسعاد العاملين في مكان العمل. من المرجح أن تساهم عمليات الاستعداد للتغيير في ارتفاع معدل الاحتفاظ بالعاملين مما يلاحظ في النهاية إلى تقليل عمليات القلق والتوتر تجاه التغييرات التي تحصل بسبب أن الإيجابية في أماكن العمل تحقق مزايا عدة مهمة بما في ذلك الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والاستمتاع بالعمل والمشاعر الإيجابية في العمل كما وصف (Abu Dhabi et al ., 2019:42) أن الموقف من الاستعداد للتغيير التنظيمي يعد من بين المتغيرات التنظيمية التي تجذب جهد الكثير من الباحثين والممارسين وأكدت الدراسات ان موقف التغيير التنظيمي يواجه اما من منظور المقاومة (السلبى) والقبول (الإيجابي) ، كما أن عواقب الموقف تجاه عمليات التغيير التنظيمي هي درجة قبول أو رفض تغيير معين ويمكن أن يكون الموقف إيجابياً أو سلبياً مع وجود تأثير على نجاح التغيير التنظيمي. الموقف السلبى للتغيير يؤدي الى اللامبالاة لتضمين عمليات لتغيير ، ونقص الالتزام التنظيمي والسلوك المناهض للاستعداد للتغيير ، بينما يؤدي الموقف الإيجابي تجاه التغيير التنظيمي إلى التزام الموظف وجهود التغيير التنظيمي الناجحة للاستعداد لعمليات التغيير (Babalola et al ., 2019 :2).

كما وصف (Mangundjaya & Mufidah., 2018 10) أن مفهوم الخصائص الإيجابية التي يتمتع بها الأفراد في تحقيق الهدف ومواجهة الوضع للاستعداد للتغيير تنبع من خلال الإيجابية في مكان العمل والتمكين النفسي للفرد بالتغيير وهي حالة نمو نفسية إيجابية للفرد وتتميز بثقة الأفراد لبذل الجهود اللازمة للنجاح في أداء المهام ، إذ أن الأشخاص الذين لديهم مواقف ايجابية تجاه التغيير من خلال مكونات النفسية الإيجابية وهي الأمل ، والكفاءة الذاتية ، والمرونة ، والتفاؤل وتكون عادة هذه المكونات مرتفعة فأنهم يتمتعون بمواقف وسلوكيات أكثر إيجابية تجاه التغيير التنظيمي لأنهم واثقون من مواجهة التغيير التنظيمي. وفي الوقت نفسه ، فأن الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة نفسية عالية ، ولديهم شعور عالٍ بالتصميم نحو الإنجاز والكفاءة والمعنى والتأثير سيكونون أيضاً مستعدين لمواجهة التغييرات.

بالإضافة الى ذلك فإنه مع استمرار تطور أماكن العمل وتغييرها ، أصبح من الضروري للمنظمات الفاعلة رعاية موارد نفسية إيجابية تساعد في إنشاء والحفاظ على مكان عمل إيجابي ومنتج وبالتالي

تؤدي إلى تعزيز الأداء والفاعلية التنظيمية (Avey et al. 2011:10) وأوضح في السياق ذاته (Rachmawan et al , 2015 : 394) تؤدي المصادر الإيجابية مثل رأس المال النفسي والتمكين النفسي دوراً مهماً في التغيير التنظيمي، إذ لهما تأثير إيجابي على خلق جاهزية الموظف للتغيير ولزيادة الاستعداد الفردي للتغيير ، يجب على المنظمات إنشاء فعاليات يمكنها تطوير للكفاءة الذاتية للموظفين وتحقيق التفاوض والأمل والمرونة ، بالإضافة إلى خلق عمل هادف ، وكفاءة ، وتقديم الدعم المنظمي الإيجابي والإداري مثل (التواصل الفعال حول عملية التغيير والتدريب والتوجيه والإرشاد) والتي تعد بمثابة مبادرات يمكن أن تزيد من جاهزية العاملين للتغيير. إذ أن مشاركة العاملين في عملية إدارة التغيير تزيد من مقدرتهم الادائية وتطوير الذات وبالتالي زيادة جاهزية العاملين للتغيير. إذ لا يمكن تنفيذ التغيير في المنظمة إذا كان الموظفون غير جاهزين لدعم مبادرات التغيير والمشاركة فيها وهو ما تؤكد لنا نظرية السلوك المخطط إن بنيات نظرية السلوك المخطط (أي النية ، السيطرة المعرفية المتصورة ، الموقف) تتعلق بشكل مباشر بمرحلة جاهزية الفرد للتغيير لتوافق العمليات المعرفية - العاطفية للنموذج والمستخدم بشكل متكرر خلال مراحل التغيير ، ان التغييرات في المواقف والنوايا قبل الانخراط في سلوك جديد للعمل في الأنظمة تتماشى مع نظرية السلوك المخطط ، وهنا يكون لنية الشخص تأثير في نقل الفرد من مرحلة الإعداد إلى مرحلة الجاهزية للتغيير.

واخيراً وفي سياق البيئة المتغيرة باستمرار التي تصبح فيها المنظمة الجاهزة للتغيير ضمن ميزة تنافسية فإن جذب العاملين والاحتفاظ بهم بشكل مرتفع يمكن أن يمنح أيضاً مزايا إيجابية للمنظمات. وعليه يمكن القول :-

(١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل بأبعاده (الإيجابية في مكان

العمل) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) وتتفرع هذه الفرضية الى:

- (١-١) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الامل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
- (٢-١) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التفاؤل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
- (٣-١) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المرونة وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
- (٤-١) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الكفاءة الذاتية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

(٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير

التنظيمي، وتتفرع هذه الفرضية الى :

- (١-١) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الأمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .
- (٢-١) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التفاؤل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
- (٣-١) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
- (٤-١) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الكفاءة الذاتية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

ب- العلاقة بين التنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي:

التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي مبادرة لاتخاذ قرارات تؤدي إلى حالة أفضل ، والتكيف مع الوضع الحالي مع محاولة تغييره، السلوك الاستباقي يشكل أحد السلوكيات المحفزة في مكان العمل وواحدة من السلوكيات التي تتأثر بالسلوك الاستباقي هي براعة الفرد في إكمال العمل المخصص له، كما أن الأفراد الذين لديهم الشخصية الاستباقية يعملون على تغيير شيء ما في العمل ويهدف إلى تحسين وضع العمل الحالي أو خلق فرص جديدة في بيئة العمل. بخلاف العامل السلبي ، يسعى الموظفون النشطون إلى تحقيق الأهداف والتوقعات، إنهم لا ينتظرون الفرص وأجزاء المعلومات تقترب منهم . (Kurniasari et al ., 2019 : 374)

كما أن الاستعداد للتغيير يعد عنصراً حاسماً في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي وتعد المشاركة في العمل محركاً مهماً للنجاح التنظيمي ومن المهم أن تحافظ المؤسسات على مشاركة العمل أثناء التغييرات التنظيمية كون تعد عملية الاستعداد للتغيير والمشاركة في العمل كلاهما جانبان مهمان للمنظمة الناجحة إذ تعتبر الجاهزية مقدمة حاسمة للتنفيذ الناجح للتغييرات ، وأن الفشل في إنشاء جاهزية كافية يمثل نصف جهود التغيير المؤسسي الفاشلة والواسعة النطاق كون عملية الاستعداد للتغيير لاتعد فقط بناء متعدد الأوجه ولكنه متعدد المستويات. على وجه التحديد ، يشير إلى التزام العاملين وفاعليتهم في تنفيذ التغيير التنظيمي. (Matthysen 2016: 4) أن الأفراد الذين يدخلون بيئة عمل جديدة سيكونون قادرين على تغيير عملهم أو تغيير أنفسهم من أجل خلق توافق أفضل بينهم وبين الوظائف الجديدة ، كذلك أن الخلافات التي تحصل مع الزملاء في العمل يمكن أن تؤدي إلى القلق الاجتماعي بالنسبة للزملاء ، وبالتالي تقليل المعلومات التي يتم الحصول عليها من الزملاء ، لكن هذه الخلافات ستشجع العاملين الجدد على إقامة علاقات مع رؤسائهم (بديلين) وارتفاع في المعلومات التي تم الحصول عليها من الرؤساء بشكل استباقي وبالتالي ستتغير هذه الإجراءات الاستباقية التي يتخذها الموظفون الجدد مع تغير وقت الدخول في العمل ، وستؤثر آثار هذه الإجراءات السابقة على احتمالية اتخاذ إجراءات لاحقة تقلل من الخلافات التي تحصل وبالتالي يقلل الموظفون من قلقهم ويحسنون سعادتهم من خلال السلوك الاستباقي وخصوصاً سيعمل القادمون الجدد على إقامة علاقات مع الزملاء والمشرفين بجهود نشطة ، وتشكيل شبكة اجتماعية ، واكتساب المعرفة والقدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها الأعضاء الرسميون في المنظمة من خلال استراتيجيات مختلفة. ومع ذلك ، ستختلف هذه السلوكيات اعتماداً على العوامل الشخصية والسياقية للموظف وستتغير بمرور الوقت. (Zhang & Yang ., 2018 : 2-3). علاوة على ذلك أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين في العمل مرتبطة باستعدادهم للتغيير التنظيمي، إذ تعمل المشاعر والمواقف والتصورات الإيجابية المشتركة بين الزملاء والمشرفين في مكان العمل على تسهيل رغبة الأفراد وانفتاحهم على التغيير التنظيمي ومشاركتهم ودعمهم المعزز (Mattar , 2021:4).

أن وصف الفرد بأنه مستعد للتغيير يعني أنها تظهر موقفاً إيجابياً وإيجابياً يمكن ترجمته إلى استعداد للدعم والثقة في النجاح في مثل هذه المبادرة. قد يختلف مستوى الاستعداد بعد ذلك على أساس الخصائص الظرفية لحدث التغيير (Maria & Vakola, 2013). أن الاستعداد للتغيير قد يعمل على استباق احتمالية مقاومة التغيير ، مما يزيد من احتمالية أن تكون جهود التغيير أكثر فاعلية وبناءً على هذه الحجج ، فإن المقاومة والمواقف الإيجابية أو السلبية تجاه التغيير يعد بمثابة متغير نتيجة للاستعداد الفردي المرتفع أو المنخفض للتغيير (Armenakis et al. , 1993: 682)، ولا يمكن تنفيذ التغيير التنظيمي بشكل فاعل دون تغيير رغبة الأفراد في التغيير ، إذ أنه لا يمكن أن تحدث هذه التغييرات إذا لم يكن الموظفون مستعدين لذلك ، وهي سمة مرنة تعتمد على الاستعدادات النفسية وتتشكل من خلال السياق التنظيمي والتغيير ومرونة الذات. لتفسير مرونة الذات ، جادل علماء النفس الاجتماعي في اتباع نهج تكامل للسلوك ، والذي يعتمد على وجهة النظر القائلة بأن الذات تتأثر بكل من الشخصية والخصائص الظرفية أيضاً . أن مرونة الذات ديناميكية مما يعني أنه يجب تنشيط مجموعة معينة من السمات عندما يقرر الشخص القيام بدور معين في موقف ما ، مثل الانفتاح على التغيير ، واحترام الذات ، والكفاءة الذاتية ، وموقع السيطرة والعاطفة الإيجابية ، لتكون بمثابة سوابق للمواقف الإيجابية للتغيير (Oreg et al. 2011:).

تساعد التنشئة الاجتماعية الاستباقية العاملين الجدد على أن يصبحوا موظفين أكفاء ولديهم دوافع ذاتية وعليه تم اقتراح أن يكون البحث عن المعلومات طريقة أساسية ينخرط بها القادمون الجدد في سلوكيات استباقية أثناء التنشئة الاجتماعية ، وهو يتضمن البحث عن معلومات مهمة ومجموعات ذات صلة من المشرف على العمل والزملاء في العمل من خلال الملاحظة والاستفسار المباشر ، وبالتالي تمكين العاملين الجدد من فهم وظائفهم وبيئتهم الجديدة وإتقانها (Yan et al., 2019: 791). وعليه يمكن القول :

(1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التفاعلي بأبعاده (التنشئة الاجتماعية

الاستباقية) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) وتتفرع الفرضية هذه إلى:

(1-1) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد البحث عن ردود الفعل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

(2-1) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التفاوض على تغيير الوظيفة وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

(3-1) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التأطير الإيجابي وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

(4-1) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد تنشئة الاجتماعية العامة وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

(5-1) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد بناء العلاقات وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

(٦-١) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد شبكات التواصل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
(٧-١) توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الدراسة عن المعلومات وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

(٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وتتفرع هذه الفرضية الى :

(١-٢) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء البحث عن ردود الفعل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
(٢-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التفاوض على تغيير الوظيفة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

(٣-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التأطير الإيجابي في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
(٤-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التنشئة الاجتماعية العامة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

(٥-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء بناء العلاقات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
(٦-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء شبكات التواصل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.
(٧-٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء البحث عن المعلومات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

ج- الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية:

يُعرّف النشاط الاستباقي بأنه أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية ، أنه ينطوي على مواجهة الوضع الحالي والراهن بدلاً من التكيف بشكل سلبي مع ظروف العمل الحالية والاستباقية ، وتعد بحد ذاتها مبادرة ذاتية وتتضمن إجراءات موجهة نحو المستقبل تهدف إلى تغيير وتحسين الذات أو الوضع الحالي والاستباقية كعملية تتضمن توقع وتخطيط وعمل لإحداث التغيير المطلوب. (2015:525, Presbitero).

يمكن سلوك التنشئة الاجتماعية الاستباقية العاملين الجدد من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشكل مباشر والتفاعل بشكل متكرر أكثر مع أعضاء المنظمة الآخرين ، مما يؤدي إلى نتائج تنشئة اجتماعية أكثر إيجابية كما تمت مناقشته سابقاً على وجه الخصوص يمكن أن يؤثر السلوك الاجتماعي النشط للقادمين الجدد بشكل إيجابي على أداء المهام في العمل على سبيل المثال عندما يكتسب القادمون الجدد معلومات حول إعداد عملهم وردود الفعل على أدائهم وأنشطتهم ، يمكنهم اكتساب المهارات والمعرفة الوظيفية اللازمة (Kim & WANG., 2012:3).

التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي مفهوم يرتبط بتحفيز العاملين الجدد حيث يتم استكشاف السلوكيات في عملية التنشئة الاجتماعية وتؤثر هذه السلوكيات الاستباقية للموظفين الجدد على النتائج قصيرة المدى في عملية التنشئة الاجتماعية ، مثل فهم أفضل لأدوارهم ووظائفهم ، وإتقان المعرفة والمهارات المطلوبة ، والاندماج الاجتماعي في مجموعة العمل خلال يوم العمل ، (Benjamin et al ., 2021: 1). بالإضافة الى ذلك أن القادمون يحتاجون الى الوظيفة الجديدة بشكل كبير من خلال حصولهم على المعلومات والدعم الاجتماعي بالمقارنة مع العاملين الأكثر خبرة وذلك لتقليل الغموض أو عدم اليقين في الأدوار وبالتالي فمن المرجح أن يحاولوا "فهم" وضعهم الجديد من خلال البحث عن مصداقية و مثال ناجح في العمل (على سبيل المثال ، المشرفون عليهم) ومراقبة سلوكهم للحصول على إشارات حول كيفية التكيف مع المنظمة (Jiang et al., 2021:1) ، لأن التصور المبكر للاندماج الاجتماعي الاستباقي للوافدين الجدد يتضمن عمليات عدة منها اتخاذ القرارات ، وسلوك البحث عن التعليقات ، وإقامة علاقة إيجابية مع الرؤساء والزملاء ، وتغييرات الوظيفة ، والتنسيق مع زملاء العمل وبناء عليه فقد وجد في عدد كبير من الدراسات أن السلوك الاستباقي للقادمين الجدد يمكن أن يقلل من عدم اليقين والقلق في العمل ويمكن أن يزيد من وضوح دورهم ، وفي عدد كبير من الدراسات (zhang et al ., 2014:1459) أذ يحتاج الموظف إلى أن يكون إستباقياً وأن يتعلم كيف تتم الأمور في بيئة العمل الجديدة لأن المنظمة لا تستطيع توفير جميع المعلومات والتنشئة الاجتماعية التي يحتاجها الموظف (James & Kowsikka , 2019:90).

وبناء على ما سبق تبين بأن هنالك عدة اشكاليات في ميدان الهيئة العامة للسياحة /العراق تحتم لنا مناقشتها وفق النظريات العلمية الواردة في حقل السلوك التنظيمي فمثلاً نجد أن نظرية عدم اليقين والنظرية الادراكية (Uncertainty Reduction Theory) تشير الى أن العاملين الجدد يميلون إلى تقليل سلوكيات التنشئة الاجتماعية الخاصة بهم أثناء بقائهم في المنظمة لفترة أطول ، حيث سيواجهون قدراً أقل من عدم اليقين والمفاجآت بمرور الوقت ، لأن مستوى عدم اليقين سينخفض مع بقاء العاملين الجدد في المنظمة لفترة أطول، أن هاتين النظريتين لم تستطيع من مواجهة الواقع الميداني المزدهم بالتغييرات والاحداث والمواقف المتعددة ؛ إذ أنه لا يمكن تطبيق نظرية الحد من عدم اليقين لشرح الاتجاهات المتزايدة لأساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية الأخرى ، إذ أنه بصرف النظر عن الرغبة في تقليل عدم اليقين ، إذ هناك العديد من القوى الدافعة الكامنة وراء ممارسات التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد (Song, Yifan et at., 2007) ولدمج هاتين النظريتين وتعزيز إطار عمل نظري شامل ، فأن أحد الخيارات المحتملة هو تبني نظرية التنظيم الذاتي (Self-regulation) وتم استخدام نظرية التنظيم الذاتي على نطاق واسع لفهم متابعة أهداف الأفراد واتخاذ القرار وتخصيص الموارد والمفهوم المركزي لهذا المنظور هو الحد من التناقض في حلقة التعليقات السلبية ، والذي يفترض أن سلوكيات الأفراد تحددها التناقضات بين الأهداف (أي الحالات المرغوبة) والحالات الحالية المتصورة، وفيما يتعلق بالتنشئة

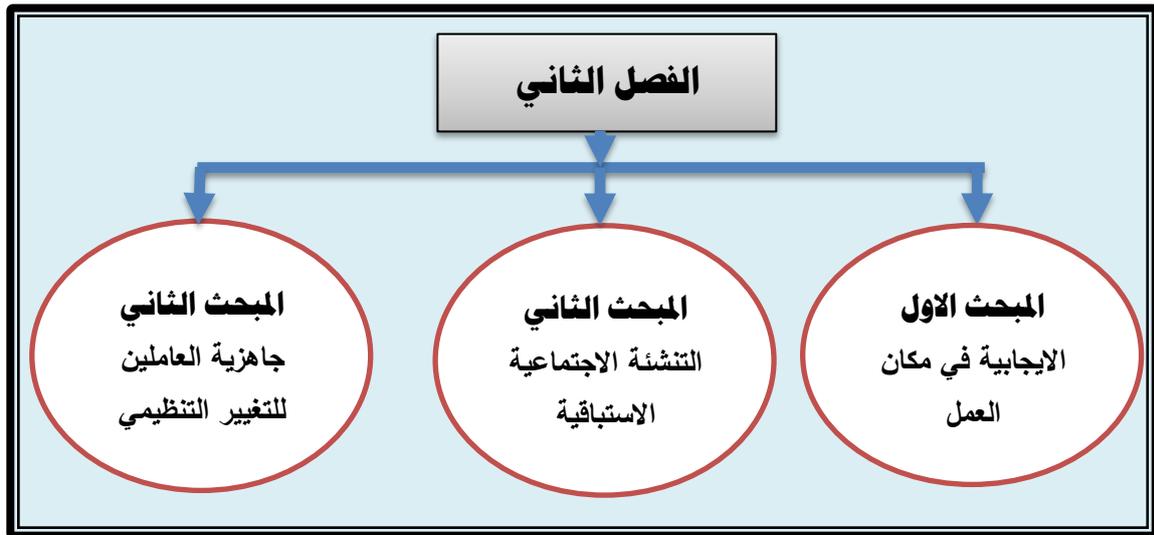
الاجتماعية الاستباقية ، يتمتع كل وافد جديد بمستوى يقين غير مرغوب فيه ، وتكون سلوكيات التنشئة الاجتماعية الاستباقية الخاصة بهم مدفوعة بالفجوات بين مستوى اليقين المطلوب غير مرغوب فيه ومستوى عدم اليقين الذي يرونه حالياً ، وعلى هذا الاساس ، كلما اقتربوا من المستوى المطلوب كلما قل دافعهم للانخراط في الحد من عدم اليقين . لذلك نقترح أن تكتسب الدراسات السابقة توفير رؤى مفيدة في عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية من خلال تبني منظور التنظيم الذاتي (Fenton et al.,2003) ، وقد اثبت التجارب الميدانية أن هذه المبادرات لها دور كبير في تطوير وتعزيز مواقف العاملين وتحسين مستويات والكفاءات للأفراد العاملين عند كافة المستويات في المنظمة ويطور من انغماسهم في عمليات صنع اتخاذ القرارات(Cunningham., 2002). وفيما يخص الإيجابية في مكان العمل فأن الدراسات الحديثة اظهرت لنا نظريات اكثر فاعلية ضمن الظروف التي تتواجد داخل بيئة العمل، ومنها النظرية الاجتماعية المعرفية (social epistemology) التي تشير إلى التخفيف من السخرية في العمل وتعزيز السلوكيات الآمنة، وهي تنمية إيجابية في العمل كمورد نفسي إيجابي وايضاً تؤكد هذه النظرية على محاربة السخرية والسلوك غير الآمن واهمية تعزيز السلامة في العمل (Avey et al., 2016) . وعليه يمكن القول :

(٣) يوجد تأثير تفاعلي (معدل) ذو دلالة معنوية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في العلاقة التأثيرية للإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على مستوى الهيئة العامة للسياحة/ العراق.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل من الدراسة لمناقشة الإطار النظري و المفاهيمي للإيجابية في مكان العمل والتنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي ، وعلى وفق مجموعة من الأدبيات ذات الصلة بمواضيع الدراسة ، ويتضمن هذا الفصل ثلاثة من المباحث الرئيسة خصص فيها المبحث الأول لعرض ومناقشة الإطار النظري و المفاهيمي للإيجابية في مكان العمل، في حين خصص المبحث الثاني لمناقشة الإطار النظري و المفاهيمي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية ، وخصص المبحث الثالث لمناقشة الإطار النظري والمفاهيمي لجاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي معتمدين في ذلك على مجموعة من المؤلفات والبحوث الرصينة الصادرة من المجالات والدوريات العربية والأجنبية المحكمة. وكما هو موضح في الشكل (٣).



شكل (٣) هيكل الفصل الثاني

المبحث الأول

الإيجابية في مكان العمل

توطئة:

العمل هو الوسيلة الأساسية التي يحصل من خلالها الفرد على متطلبات الحياة وسد احتياجاته الأساسية ولتحقيق هذه المتطلبات وتحقيق الفاعلية والنجاح في العمل لابد من توفر الإيجابية بشكل واضح وصريح فهو يمثل البيئة التي يعمل فيها الفرد والتي يقضي فيها الكثير من الوقت قياساً بالأوقات التي يقضونها في ممارسات نشاطات يومية أخرى ، ومن الطبيعي أن يشعروا بالارتباط الوثيق تجاه زملائهم داخل بيئة العمل من خلال الدعم الإيجابي المستمر من قبل أقرانهم ومرؤوسيههم ، ومن جهة أخرى فان العوامل التي تتسبب الى الإصابة بالإجهاد في بيئة العمل هي المخاطر النفسية والاجتماعية المرتبطة بثقافة المنظمة التي تتضمن العلاقات الشخصية السيئة ونقص المعرفة المتعلقة بالسياسات والممارسات الخاصة باحترام العاملين ولغرض التطرق الى الاحاطة الفكرية للإيجابية في مكان العمل فان المبحث سيتضمن:

أولاً : مفهوم الإيجابية في مكان العمل.

ثانياً: أهمية الإيجابية في مكان العمل.

ثالثاً: منافع الإيجابية في مكان العمل.

رابعاً: أبعاد الإيجابية في مكان العمل.

أولاً : مفهوم الإيجابية في مكان العمل:

تحتل الإيجابية في مكان العمل أهمية بارزة في ممارسات الادارة المعاصرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي إذ انعكست أفكارها بشكل كبير على الكثير من المفاهيم مثل المرونة التنظيمية والكفاءة الذاتية والأداء الإنساني الأمتل ورأس المال النفسي الإيجابي وغيرها (Aruna.,2021:4)، ويعود الاهتمام بها الى زمن الأساطير اليونانية القديمة (Avey el at.,2011:3) فهي تتجذر في مفهوم أرسطو عن الحياة الجيدة وهي موجودة في جميع الأنظمة البشرية التي تتجه نحو الازدهار في العمل وتحقيق أعلى التطلعات (Cameron, 2011:4).

أما في علم النفس الإيجابي فان الإيجابية في العمل وحسب رأي العالم السيكولوجي (martin Seligman) انه يجب على الأفراد ان يركزوا على الجوانب الصائبة والجيدة بدلاً من تركيزهم على المشكلات والعجز ونقاط الضعف والاهتمام بما يعزز القدرات والامكانيات النفسية التي يمتلكها الاشخاص لاسيما العامل النفسي الإيجابي ،كون الأفراد كثيراً ما يتعمقون في تاريخهم الشخصي والجوانب السلبية لأنفسهم وبالتالي لابد من تطوير نقاط القوة والصفات الإيجابية بين الأفراد والمنظمات إذ يعد الهدف الاساسي الذي تمارسه منظمات الاعمال ضمن هذا المجال والتي تمكنها من التواصل مع الاخرين وامتلاك الثقة لتحقيق النجاح في الحاضر وفي المستقبل (Cameron, 2014:5) ، علاوة على ما سبق فان الأدلة تُظهر أن زيادة الإيجابية في مكان العمل يمكن أن توفر ميزة تنافسية كبيرة للمنظمات وان

الأشخاص الذين يتمتعون بمشاعر إيجابية في العمل يحققون مستويات أعلى للمشاركة في العمل والأداء الوظيفي الناجح ويقل احتمال تعرضهم للإرهاق أو الانخراط في سلوك غير منتج (Shenade., 2016 :20) .

يتضح مما سبق أن هناك حاجة إلى تحقيق الإيجابية في العمل ، لأنها تساعد الأفراد على تحقيق نجاحهم في الحياة العامة وقدرتهم على العمل من خلال حل المشكلات وانسجامهم مع بيئة العمل إذ انها تقاوم النتائج السلبية بشكل كبير ونية ترك الوظيفة والبحث عن الوظائف الأخرى وتتجنب قدر الامكان الملاحظات الساخرة والسلوكيات غير المرغوب بها (Seçer, Kanbur ,2021:41). وأكد ذلك (Geue,2018: 2) إذ ذكر انه ضمن نطاق عمل المنظمات سهم توفر الإيجابية في مكان العمل في ازدهار وتنظيم العمل واكتشاف أفضل الطاقات والقدرات البشرية والترويج لها كما وترتبط بنتائج الاداء المتحققة والتي تتمثل في تقدير العاملين لأداء المدير ويتجلى ذلك في التركيز على الممارسات الإيجابية والسلوكيات التي تعزز التأثير الإيجابي لدى العاملين وتؤدي إلى الارتقاء التنظيمي ، فضلاً عن ذلك أن الإيجابية في مكان العمل تؤدي دوراً مهماً جداً لعمليات التغيير التي ستقوم بها المنظمات الذي يعد أمراً لا مفر منه بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة عمل سريعة التغير، فالتغيير يشكل ضرورة حتمية لتبقى المنظمات قادرة على المنافسة في بيئاتها.

عمليات التغيير هنا تتم من خلال العمل وبشكل إيجابي عند قيادة الأفراد والمنظمات نحو فرص جديدة تؤهلهم لتحقيق النجاح ضمن نطاق أعمالهم، إذ تتمكن المنظمات الناجحة من فهم سبب مقاومة الأفراد للتغيير، ومساعدة العاملين على قبول التغيير والاستعداد له ، وامتلاك المقدره على ترسيخ ثقافة التغيير للمؤسسة من خلال العمل الإيجابي لها وإقناعهم بالفوائد المتحققة من عمليات التغيير فيما بينهما (Marques&Dhiman,2020:196).

فاستمرار أماكن العمل بالتطور والتغيير يتحتم على المنظمات الحفاظ على مكان عمل إيجابي يمكن ان يحقق تحسناً في الأداء والفاعلية وإعادة توجيه جهودهم عند الضرورة، يتم إعطاءهم صفات إيجابية حول النجاح في مجال الأعمال التي يمارسونها ، والتي تمنح الأفراد الثقة التامة للقيام بالمهام الصعبة والمثابرة في إداؤها (Avey et al. 2011).

الإيجابية في مكان العمل تخلق تصوراً على أن (Jarden,2017:23):

(١) المنظمة تهتم بالعاملين (تحسين التوظيف)

(٢) المنظمة مكان جذاب للعمل (مما يجعل الاستبقاء في العمل أسهل)

(٣) توجد استفادة واضحة من المعلومات التي تم الحصول عليها لاتخاذ قرارات إدارية مهمة.

وبين (Palacios,2010:20) ان الإيجابية بمكان العمل تؤثر في الرضا الوظيفي من خلال ردود أفعال الموظف الإيجابية تجاه الوظيفة بناءً على بيئة العمل الإيجابية والتي يعتقد بانها مكان عمل يعزز سلامة العاملين ونموهم وتحقيق الأهداف ، فهكذا بيئات هي أكثر ملاءمة لقوى عاملة ناجحة لأنها تشجع العاملين على الأداء بأعلى قدراتهم ، إذ يمكن للشركات من خلال العمل المتواصل من تحقيق بيئة عمل إيجابية تدعم نمو العاملين وجعلهم يشعرون بالأمان والراحة.

وقد عرف (Luthans, 2002:59) الإيجابية في مكان العمل بأنها دراسة وتطبيق نقاط القوة والقدرات النفسية الموجهة إيجابياً والتي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بشكل فعال لتحسين الأداء في مكان العمل اليوم . فالعمل الإيجابي في المنظمات القائمة اليوم يركز على عوامل عدة محفزة تظهر من خلالها الصفات الإيجابية النفسية والمزايا الشخصية التي يمتلكها الأفراد التي تساعدهم على تحقيق ذاتهم وتنفيذ السلوكيات التي تحقق النجاحات والريادة في الاعمال المناطة إليهم ، وهذه الصفات بالإمكان العمل على تنميتها وتطويرها وقياسها خلال التدريب المكثف والاستثمار الكفوء من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية (عارف، .، 2018 : 110).

وبين (Cabrer,2012: 2) ان العلاقات الإيجابية في العمل تتبع من وجود علاقات وثيقة بين الأفراد العاملين وتعد المفتاح الاساسي للتمييز بين الأفراد السعداء وغير السعداء، إذ يتخذ الموظفون الإيجابيون قرارات أفضل في اعمالهم وهم أكثر إبداعاً وإنتاجية ولديهم مهارات أفضل في التعامل مع الآخرين إذ ان الإيجابية في العمل جيدة للموظفين، لأنها تعزز الرفاهية والنجاح الشخصي ، وهذا بدوره يفيد المنظمات لأن العاملين يقدرن جهود شركاتهم لتحسين رفاهيتهم ، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام لديهم والاصرار على التعافي في العمل وتحقيق الأهداف والنجاح.

وتجدر الإشارة هنا إن الباحثان (Kimberly., 2014:342) يصفان الإيجابية في العمل بانها تخلق السعادة والطاقة الإيجابية وتهدف إلى دمج الخبرات السابقة وبناء الثقة بين العاملين. لذلك فإن مزج كليهما سيؤدي إلى بيئة أفضل ومنتجة للمنظمة لأنه الفرد سعيد من سوف يفكر في اتجاه أكثر إنتاجية تعود بالنفع على المنظمة ككل والاصرار على تحدي العقبات وإعطاء الصفات الإيجابية حول النجاح.

كما أشارت دراسة (Perry,2018:1) إلى ان الإيجابية في المنظمات إبراز ما هو مزدهر وهو المكان الذي يشعر فيه الفرد العامل بالثقة لدى الجهة التي يعمل لديها، ويشعر بما يقوم به بفخر واعتزاز ، ويسعده التعامل مع الأشخاص الذين يعمل معهم. ويتجلى ذلك في التركيز على الممارسات الإيجابية والسلوكيات التي تعزز التأثير الإيجابي لدى العاملين وتؤدي إلى الأداء التنظيمي الأفضل. علاوة على ذلك تطبيق مفهوم الإيجابية في مكان العمل سوف يؤدي الى خلق التوافق ما بين الأهداف الشخصية والتنظيمية وايضاً تناسب الوظيفة وهو ما تسعى الى تحقيقه أغلب المنظمات العاملة اليوم ، إذ انها تزود افرادها بنقاط القوة التي تعمل بمثابة الحواجز ضد الاضطرابات النفسية والعقلية والمتمثلة ب(التفاؤل و الأمل ، المهارات الشخصية و الإيمان وأخلاقيات العمل والمثابرة ، والقدرة على التدفق والبصيرة (Short.,2007:9).

تواصلت مع ما تقدم، أكد (Cambridge,2017:4) على أن الإيجابية في العمل هي جودة امتلاك الفرد الموقف إيجابي الذي يعزز قدرة الأفراد على التعامل مع ضغوط العمل أو الإجهاد الذي يتعرض له وبالتالي يمتلك الأفراد قرارات ايجابية تتعلق باتجاهات الفرد ومدركاته العقلية وتحقيق السعادة في العمل ، من ناحية أخرى ، هي بناء أوسع ، يشمل الإدراك الإيجابي ، والعواطف ، التي يمكن أن تؤدي إلى رؤية ذاتية لتحقيق الأداء الأفضل في مكان العمل.

ومع تطور الأبحاث حول الإيجابية ، لوحظ من خلال الأدبيات الحديثة بأن هنالك حاجة إلى فهم كيفية ظهور الإيجابية في الأفراد وداخل المنظمات بأكملها، لأن العاملين مدركون لأهمية المشاركة في التفاعلات الاجتماعية المعقدة داخل مجموعات العمل والفرق والمنظمات ، فمن الأهمية ، على الباحثين بشأن الإيجابية مراجعة كيفية ظهور نقاط قوة تتعلق بالموارد البشرية والقدرات النفسية داخل المنظمات بأكملها، وللاطلاع على مزيد من الآراء والمفاهيم التي ذكرها الباحثين والكتاب حول مفهوم الإيجابية في مكان العمل من خلال الجدول (١٥) :

جدول (١٥) آراء الباحثين حول تعريفات الإيجابية في مكان العمل

الباحث ، السنة	المفهوم ، (الإيجابية في مكان العمل)
(clappe et al ., 2009:231)	هي قدرة المجموعات والأفراد على التعافي من المواقف المعاكسة أو المجهدة التي تكون فريدة من نوعها من حيث أنها تفاعلية وليست استباقية. بعبارة أخرى، هي استجابة للأحداث، وخاصة النكسات السلبية .
(Avey et al. 2011 : 2)	مفهوم يرتبط بمجموعة من النتائج للأداء المتحقق والذي يتضمن تقدير المدير لأداء الموظف ،إذا ان الأفراد الذين يتمتعوا بمستويات عالية من الإيجابية يتصفون بانهم أكثر تفاؤلاً ومرونة في العمل.
(Luthans el at.,2011:3)	هي حالة من التطور النفسي الإيجابية للفرد من امتلاك الثقة اللازمة (الكفاءة الذاتية) لبذل الجهد المطلوبة لتحقيق لنجاح في المهام الصعبة ،وتحقيق التفاؤل حول تحقيق النجاح الآن وفي المستقبل كإسناد ايجابي لها من خلال إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف (الأمل) لتحقيق النجاح من خلال مثابرتهم على العمل .
(Park& Woo, 2017:25)	يشير إلى التفكير الإبداعي وتحسين النتائج الشخصية من خلال والسلوك المستمد لإعادة توجيه المسارات نحو الهدف المنشود بالاعتماد نقاط القوة الإيجابية في البيئة مواجهة العقبات .
(Perry,2018:1)	تمثل الإيجابية في المنظمات ابراز ما هو مزدهر وهو المكان الذي يشعر فيه الفرد العامل بالثقة لدى الجهة التي يعمل لديها، ويشعر بما يقوم به بفخر واعتزاز ، ويسعده التعامل مع الأشخاص الذين يعمل معهم.
(Warren &Lambert 2020 :1341)	هو علم يركز على تعزيز الأداء الإيجابي ونقاط القوة لدى الأفراد العاملين ويؤكد على تنحية التوقعات السلبية جانبا واستبدالها بأخرى إيجابية لغرض تحقيق افضل النتائج ، وهو ما يزيد من تركيز الأفراد في العمل بشكل خالي تماما من القلق والتوتر الذين يؤثران على الفرد وصحته وقلة إنتاجيته في العمل .
(Choudhari.,, 2022 :44)	يعرف على انها دراسة نقاط القوة في القدرات النفسية والموارد أي انها تساعد الأفراد ليكونوا اكثر قدرة على الأداء في مكان العمل واتخاذ القرارات بصورة علمية وواضحة وهذا يؤدي بدوره الى الشعور بالمزيد من الثقة فيما يتعلق بالقرارات الصائبة التي تم اتخاذها .

المصدر: أعداد الباحث

وبعد اطلاع الباحث على المفاهيم الواردة في الجدول (١٥) يتضح إن الإيجابية في مكان العمل تتضمن مجموعة مشتركة من الخصائص تتمثل بالآتي:

١. تحدث الإيجابية في العمل من خلال امتلاك الفرد السمات النفسية تتشابه الى حد ما بتعزيز مقدرة الفرد بالتفكير الإيجابي في التعامل مع حالات الاجهاد وضغوطات الحياة أو الإجهاد أو الصعوبات في العمل.

٢. لا بد من التمتع بالطاقة الإيجابية المتفائلة حتى في حالة الحصول على نتائج سيئة في العمل حتى تتمكن من اصلاح الامور غير المرغوبة والسيئة قدر الامكان .

٣. شعور الأفراد بالتفاؤل والامل والتفكير بالطريقة الإيجابية ، له تأثير واضح وكبير على العمل الجماعي ومكان العمل بحد ذاته ، فامتلاك مثل هذه الطاقات الإيجابية تولد لدى الآخرين الثقة والجهد (الكفاءة الذاتية) عند مواجهة الصعوبات والتغلب عليها والقدرة على تحمل المحن لتحقيق النجاح (المرونة) ، من خلال امتلاكه أفكار جديدة يحقق من خلالها التفوق والتميز في عمله.

خلاصة القول ، إن الإيجابية في مكان العمل لا ترتبط بالفوائد الفردية والجماعية والتنظيمية فحسب بل إنها توسع أيضاً انتباه العاملين وتفكيرهم ، وتسهم في تنمية الفرد وتحقيق المرونة في العمل من خلال الحفاظ على ضبط النفس عند ما تجتاح العمل المحن المشكلات لا بد من اجتيازها لتحقيق النجاح. والكفاءة الذاتية من خلال امتلاك الثقة اللازمة لبذل الجهد المطلوبة لتحقيق لنجاح في المهام الصعبة.

ثانياً: أهمية الإيجابية في مكان العمل:

ان الشركات التي تمتاز بتوافر الإيجابية في مكان عملها يتحقق فيها افضل الأداء من قبل موظفيها، فضلاً عن التقدم الوظيفي والتي تعد بمثابة فرصة للتقدم للأفراد الذين يعملون ضمن هذا المجال فهكذا شركات تستفيد من نقاط القوة والمواهب الفريدة لديهم، إذ ان وجود هيكل مصمم بشكل يسهم في تمكين الأفراد ويجعل العمل مفيداً ومنتجاً للمنظمة والفرد على حد سواء (Dhamija,2021:1) .

ان الإيجابية في مكان العمل تقدم خدمة واضحة لوظائف متعددة وتعد بمثابة الآلية التي يتم الاعتماد عليها للتمسك بالموقف الإيجابي التي تعد السمة الشخصية للفرد التي يمكن تغييرها وتطويرها في الموظف لتحقيق افضل الاداء المتوقع وتساعد المنظمة على مواجهة العقبات من خلال استنباطها طرق بديلة في مواجهة تلك العقبات ، ويتم ذلك من خلال قوة الإرادة والعزم واعتمادها سلوكيات مقصودة يمارسها الفرد تجاه مجموعات العمل التي تعمل على التفكير بعقلية تفكر بشكل إيجابي أتجاه الأمور حتى تسهل على العاملين والإدارة تسيير اعمالهم بنجاح وتحقيق الاداء الاستثنائي في العمل لتحقيق الأهداف وان أهميتها تبرز من خلال النقاط الآتية: (Sonenshein&Spreitzer,2004:841) .

١. تأخذ الإيجابية في مكان العمل انحيازاً إيجابياً: يتم التركيز هنا على نقاط القوة والعزم بدلاً من نقاط الضعف والعجز والتي تعد من أهم ممارسات الوصول الى الإيجابية في العمل ، تسعى الإيجابية بشكل عام إلى الاهتمام بالمشاعر الإيجابية للموظفين من خلال ايجاد الاهتمامات المشتركة بينهم ومنحهم الحياة الطاقة الإيجابية في العمل ، ويتضمن ذلك تجنب الافكار السلبية واشباع العقل

بالأفكار الإيجابية تركز على الجوانب التنظيمية الإيجابية والتفاعل الاجتماعي المتكرر بين اعضاء المجموعة وتحقيق الأهداف واداء المهام بشكل فعال (Fredrickson, 2001).

٢. **تركز الإيجابية على الاستقامة أو الرفاهية** : وهي الحالة التي يكون فيها الفرد افضل ما يكون وتتعلق الرفاهية بتقييمات الفرد لذاته من خلال امتلاك الفرد الحالة العاطفية الإيجابية وتجنبه او الغائه الحالات العاطفية السلبية مع الاخرين ، بينما تركز الاستقامة على تحسين الاداء والتميز الاخلاقي وهو ما يطمح اليه الأفراد والمنظمات عندما يكونون في أفضل حالاتهم كونها تعد من المكونات التنظيمية المعرفية الإيجابية (Blair., 2011:70).

٣. **الإيجابية تتعلق بتبني منظور بديل**: يعيد تفسير التحديات والعقبات على أنها فرص لبناء القوة ، بدلاً من كونها مشكلات ومحن ، ويركز أيضاً على العمليات النشطة للتعلم والتكيف مع الاخرين واكتشاف النتائج الإيجابية والعمل عليها (James & Wooten, 2012:4).

في هذا السياق بين (Baig et al.,2019:4) أن التوجه الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمات ينبع من خلال نقاط القوة والمقدرات النفسية الإيجابية والتي يمكن تطويرها وقياسها وإدارتها بنجاح لتحسين الأداء في مكان العمل اليوم.

ومع استمرار تطور أماكن العمل وتغييرها ، أصبح من الضروري للمنظمات الفاعلة الاهتمام بالموارد النفسية الإيجابية المتحققة لدى الفرد ، إذ انها تساعد في الحفاظ على مكان عمل إيجابي ومنتج وبالتالي تؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي والحصول على المكافآت مع زيادة احتمال الحصول على الفوائد المستقبلية، لأن هذه الموارد النفسية الإيجابية ليست مرتبطة فقط بالفوائد الفردية والجماعية والتنظيمية ، بل أنها تركز أيضاً انتباه العاملين وتفكيرهم والاسهام في تطوير التنمية الفردية والمرونة والكفاءة الذاتية من خلال ظهور الإيجابية في الأفراد وداخل المنظمات على حد سواء ، ولا بد من الاعتراف بأن العاملين هم جزء لا يتجزأ من التفاعلات الاجتماعية المعقدة داخل مجموعات العمل والفرق والمنظمات (Shahid,2020:33).

بناءً على ما سبق ، ونتيجة لأهمية الإيجابية في مكان العمل تحتاج المنظمات إلى موظفين إيجابيين يزدهرون بثقة والامل والمرونة والتفاؤل حتى في الأوقات التي تكون فيها المنظمات مضطربة نوعاً ما وخصوصاً ضمن بيئة العمل سريعة التغير ، وتدعو الحاجة إلى تطوير أماكن العاملين وبشكل ايجابي وتطوير فهم للعمل من خلال تقديم الدعم الإيجابي لهم ليتسنى لهم تقديم إطار عمل يمكن أن يساعد في بناء علاقة منظمة إيجابية وقيمة ودائمة بين العاملين (Blair,2007:342).

مع ذلك أكد الباحث(carsten,2009:2) انه من الأهمية التكهن بأن إيجابية الفريق في العمل قد تحمل القدرة في التأثير على زملاء العمل وتفاعلاتهم تجاه إكمال المهمات التي يؤديونها ويكون هذا واضح وبشكل خاص عندما تكون نتائج العمل المتحققة على مستوى الفريق تمثل اندماجاً للجهود المبذولة نتيجة الإيجابية في مكان العمل المنجز من قبل فريق العمل.

أن التعاطف في مكان العمل يساعد العاملين على اكتساب مواقف وسلوكيات عمل إيجابية ، وحاولت المنظمات جاهدة من زيادة السلوكيات الإيجابية في مكان العمل مثل " سلوك المواطنة التنظيمية والأداء " وتقليلها السلوكيات السلبية مثل " الانحراف ومعدل الدوران " عن طريق التقليل من الخصائص السلبية للموظفين كالعاطفة السلبية وايضاً عدم النزاهة، وزيادة السلوك الإيجابي لتحقيق أفضل أداء في الادوار التي يمارسونها لأنهم مليئون بالموارد النفسية الإيجابية التي تساعدهم على البقاء ملتزمين بأهدافهم داخل المنظمة (choi& sung-hoon,2019:٢-١).

فضلاً عن ما تم ذكره هنالك جوانب ذات أهمية تتمتع بها الإيجابية في مكان العمل والتي تتضمن ما يأتي (Gokcen & Cavus. , 2015 : 247):

١. إن العمل الإيجابي داخل المنظمة يركز نقاط القوة للموظفين والطبيعة الإيجابية والدور الذي يؤديه كأفراد في أدائهم للأعمال المرتبطين بها وتحفيزهم وتطويرهم نموهم.
 ٢. السلوك التنظيمي الإيجابي يمكن أن يساعد في قياس الإيجابية في مكان العمل وشرحها وتطويرها ، حتى في حالة عدم اليقين او الحالة والسلبية السائدة اليوم تسهم في تعزيز سلوكيات العمل لدى المنظمة والأفراد وتحسن من أدائهم وتقوي شخصياتهم وتمدهم بالقدرة اللازمة على التصرف بشكل عقلائي.
 ٣. يمكن اكتساب النجاح من خلال الإيجابية في مكان العمل ، لأنها توفر للأفراد فرصة للتقدم الوظيفي وللتدريب لتحسين أنفسهم وقابلياتهم في مكان العمل.
- وخلاصة القول إن معظم الحالات النفسية الإيجابية لها صلة واضحة بالعلاقات الاجتماعية الحسنة وقدرة الفرد على تكسدها في أوقات القلق والارتباك، لأن الإيجابية في مكان العمل تتعلق بالحالات النفسية بشكل خاص بدلاً من السمات حيث انها تتضمن كحالة مجموعة من السلوكيات والأفكار والأفعال يمكن تطويرها وتعلمها تقريباً في أي شخص ، في حين إن السمة بشكل عام صفة دائمة لدى الشخص .

ثالثاً: منافع الإيجابية في مكان العمل:

من أهم المنافع التي تتحقق عند ممارسة الإيجابية في مكان العمل هو عدها مصدراً رئيساً للميزة التنافسية، إذ أن الاستثمار في الإيجابية في مكان العمل وإدارتها بالشكل الصحيح هو بحد ذاته ميزة تنافسية للمنظمات ، والسبب في ذلك هو قدرتها على تنشيط العمليات الإدراكية لدى العاملين وتصوراتهم لما يمكن تحقيقه ، وبالتالي ترتبط برامج تنمية وتطوير الإيجابية في مكان العمل بعوائد مرتفعة والتي قد تؤدي بطبيعة الحال الى تحقيق الاداء التنظيمي المستدام والحقيقي والذي يصعب على الآخرين تقليده (Wijewardena et al ., 2017:7)، ووضح (Lifshitz-Assaf et al., 2019: 1) بان الإيجابية في العمل ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات الموظف داخل المنظمة، إذ يتعرف الأفراد على قدراتهم في أداء عملهم ، وذلك يحفز فضولهم وتفكيرهم ويمنحهم الفرصة لتجربة أساليب جديدة لحل المشكلات وتحسين أدائهم من خلال امتلاكهم الثقة التامة بأن قدرات الموارد النفسية التي تؤدي إلى تقييم إيجابي لظروف عملهم وهو ما يؤدي إلى احتمالية تحقيق للنجاح بشكل مرتفع بناءً على الجهود المحفزة والمثابرة في العمل إذ أن الإيجابية في العمل تقلل من عدم اليقين ، وتمكن الأفراد من تحمل المواقف الصعبة ، وتقديمها الدعم اللازم ، وكل ذلك يؤدي إلى نتائج أكثر إيجابية من أجل أداء العمل بشكل فاعل.

في هذا السياق بين (Green et al., 2022: 389) أن الإيجابية المتعلقة بمكان العمل يمكن ان تعطي مجموعة من المنافع الجيدة للمنظمات العاملة ، وبالتالي لها دور كبير في تحسين أداء الاعمال لدى أعضائها، وأن هذه المنظمات التي تملك طاقم عمل مرن ومتفائل يمكنها من التغلب على أي محنة قد تواجهها في تحقيق أهدافها ويعد مفيد جداً للمنظمات ، إذ من خلالها يتخذ الموظفون الإيجابيون قرارات أفضل في عملهم لأنها تؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والأداء وبالتالي يكونوا أكثر إبداعاً وإنتاجية ولديهم مهارات أفضل في التعامل مع الآخرين.

الإيجابية أيضاً جيدة للموظفين لأنها تعزز الرفاهية والنجاح الشخصي عن طريق التخفيف من التوتر ، إذ يمكنها من إطلاق الآليات العاطفية والمعرفية و والاجتماعية، وهذا بدوره نافع لعمل المنظمات من خلال تقدير موظفيها جهود شركاتهم من أجل تحسين رفاهيتهم ، وهو ما يؤدي إلى زيادة الولاء في العمل والالتزام التنظيمي ، في حين حدد (Cabrerá.,2012:3) نموذج الأساسيات الأربعة للإيجابية في مكان العمل: التفكير الإيجابي والاعتراف والتسامح والتركيز الإيجابي:

١. **التفكير الإيجابي** : يجب على المديرين التواصل مباشرة مع الأشخاص بأنهم أعضاء مهمون في المنظمة إذ لا ينبغي إغفال أهمية التعبير عن التقدير، لاسيما إذا ما فرضنا أن أحد الأسباب التي تجعل العاملين يتركون أعمالهم هو أنهم لا يشعرون بالتقدير .

٢. **الاعتراف** : تُبنى العلاقات الإيجابية في العمل عندما يتم تقدير الأشخاص على الاعمال التي يقومون بها وعندما ويتم الاعتراف بإنجازاتهم.

٣. **التسامح**: في حين أن الامتتان يعزز من الإيجابية في العمل من خلال زيادة وتيرة المشاعر الإيجابية ، فإن تذكير العاملين بأخطائهم يقلل من إيجابيتهم وذلك من خلال زيادة المشاعر السلبية التي يمرون بها ، خصوصاً أن بيئات العمل الإيجابية تتمتع أيضاً بثقافة التسامح.

٤. **التركيز الإيجابي**: أظهرت الأبحاث الحديثة في علم الأعصاب أنه بالإمكان تدريب أدمغة العاملين لكي تكون أكثر إيجابية ، إذ انه كلما دفعوا أنفسهم للبحث عما هو إيجابي وتجاهل المضايقات السلبية الصغيرة ، كلما كانت الرؤية اتجاه الاشياء جيدة بشكل كبير ، وبالتالي لابد من تنمية الأفكار الإيجابية من خلال التركيز بشكل قصدي على ما هو جيد (Achor, 2010) ، وكما موضحة في الشكل(٤).



المصدر : اعداد الباحث

شكل (٤) خصائص المنظمة الإيجابية

تمكن الإيجابية في مكان العمل الأشخاص من تحمل المسؤولية والاجتهاد في العمل بسهولة والمحافظة على الرفاهية النفسية والجسدية وتحقيق السعادة مع التركيز على حل المشكلات من خلال التركيز على نقاط القوة لديها ، وهنا يجب أن يشعر الموظفون بأنهم مفوضون للوصول إلى أعلى المستويات التنظيمية والأقسام ومن مختلف التخصصات وإضافتهم إلى فريق العمل من أجل بناء وحدة جماعية تقدر العمل وتنمي ثقافة التميز الإيجابية الدائمة ، إذ أن السعي والإيجابية في العمل تمكن العاملين من تحقيق الأهداف وإن ديمومة العمل الجماعي تتحقق من خلال الآثار الإيجابية الناتجة عن ذلك العمل الجماعي والتي غالباً ما تتضمن مبادرات وقدرات جديدة يجب دمجها من أجل تحقيق الأفضل. وفي ظل المنافسة القائمة اليوم في بيئة سريعة التغيير فإن التغييرات التي تحصل في عمل المنظمة قد تكون صعبة بالنسبة للكثيرين في تقبلها وخصوصاً أنها تتطلب بذل المزيد من الجهود الجديدة ، وبالتالي إذا اضطر الأمر فأنها ربما ستقابل بالمقاومة ، وبالتالي يمكن التغلب على تلك المقاومة من خلال تطوير العمل الجماعي والذي يتطلب دعم النظام الأساسي أو تزويدهم بالأساليب والممارسات الإيجابية من خلال تصميم أدوات جديدة ومبتكرة لتقليل أوجه القصور أثناء تطوير مهام سير الاعمال الجديدة ، مثل تطوير فرق العمل والحفاظ على تدفق معلومات العملية بشكل فردي (Bourgault, Goforth, 2021:2).

وفقاً لـ "خطوات النشاط البدني" (٢٠١٥) يرى (Sarah.,el at .,2019:385) انه يمكن أن تحقق الإيجابية في مكان العمل العديد من الفوائد:

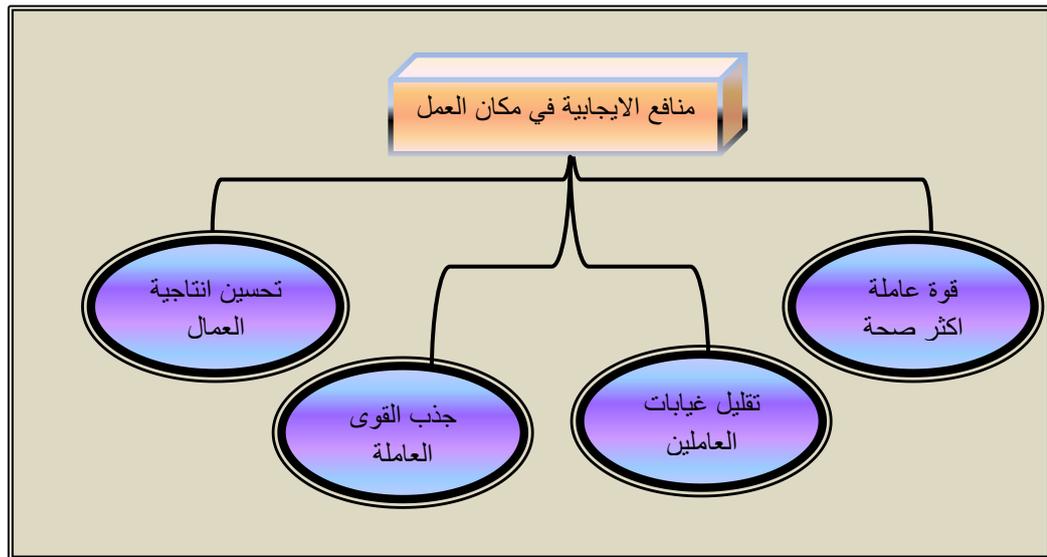
١. **قوة عاملة أكثر صحة** : يمكن التطرق الى مفهوم الصحة النفسية بطرق عدة، إذ اشار (Maurya&Srivastava.,2017:16) على إنها حالة الرفاهية التي يتمتع بها إذ يتعرفون من خلالها على قدراتهم، ويكونون أكثر قدرةً في التعامل مع الضغوطات للحياة العادية والعمل بالشكل المنتج والمثمر، إذ ان الصحة النفسية تعزز من كفاءات الأفراد والمجمعات عامةً وتمكنهم من تحسين إنتاجية العمل وتحقيق أهدافهم الذاتية.

٢. **تحسين إنتاجية العمال** : ان الطاقة الإيجابية في مكان العمل تخلق السعادة في العمل وتهدف إلى دمج الخبرات السابقة وبناء الثقة بين العاملين لذلك، سيؤدي الجمع بين الاثنين إلى بيئة أفضل وتحسين إنتاجية العمال في المنظمة. إذ انه عندما يكون الأفراد سعداء من الداخل حينها سوف يفكر الفرد في اتجاه أكثر إنتاجية ، ورفاهية للآخرين ، وينمو مع الآخرين ويتكون روح الفريق في مكان العمل ، إذ يكون الموظف مليء بالقيم الروحية يكون سعيداً وسيجعل ثقافة المنظمة مواتية دائماً (Dhamija,2021:786).

٣. **تقليل غياب العاملين** : ان الفوائد المتحققة من الإيجابية في مكان العمل هي تقليل غيابات العاملين من خلال تمتع العاملين بالرفاه الإيجابي في العمل ، إضافة الى ذلك بل يكون متّصلاً بمؤسسته في العمل من خلال مشاركاته الفاعلة في العمل الذي يمارسه وعلاقاته مع الآخرين، إذ انه يستمد القيمة والمعنى لحياته من خلال العمل الذي يقوم به ورغبته بالاستمرار وعدم التغيب عن العمل.

٤. جذب قوى عاملة والاحتفاظ بها : عند تطبيق مبدأ العمل الإيجابي في المنظمة فإنه سوف يؤدي بطبيعة الحال الى الاهتمام الواضح بالعاملين والتركيز على ولائهم المهني وإقناعهم بعدم النظر لمنظمات قائمة اخرى واحساسهم بانهم موضع اهتمام وتقدير من قبل الاخرين وتوفير المرونة اللازمة في العمل اضافة الى توفر فرص التقدم والتطور الوظيفي .

وترى (الباحثة) اعتماداً على ما سبق أن الإيجابية في مكان العمل يمكن أن تكون ذات منفعة مهمة للمنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية. إذ أن موارد الشركة هم موظفوها، ولتشجيع التفاعل ما بين العاملين وتنمية ثقافتهم بشكل شامل ضمن بيئة العمل والتي لها تأثير إيجابي فاعل على مشاركة وارتباط العاملين في العمل ، إذ أكدت المنظمات التي تحقق مستوى عال من الاداء يكون نتيجة من ارتباط العاملين بعملهم وهو ما يؤدي إلى انخفاض في تكاليف الأعمال، وتحسين نتائج الأداء ، وانخفاض في معدل غياب العاملين عن العمل ، وايضاً تقليل مخاطر الصحة ، إذ لا بد من تعزيز التفاعلات الإيجابية الاجتماعية والتركيز على نقاط القوة لديها في العمل لأنها مصدر مهم للتقدم والنمو سواء على المستوى الفردي او الجماعي أو على مستوى المنظمة ، كما موضحة في الشكل(٥) :



المصدر : اعداد الباحث

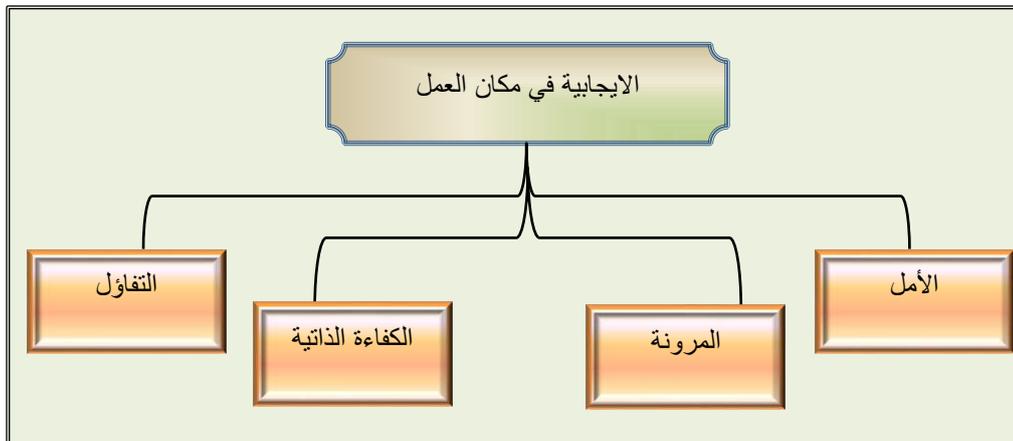
شكل (٥) منافع الإيجابية في مكان العمل

وبناء على ما سبق ترى الباحث إن توافر عنصر الإيجابية في مكان العمل يسهم ايضاً في تحقيق المصلحة العامة وللجميع اكثر من المنفعة الشخصية للعاملين ، وكما ويسهم في تحقيق مستويات عالية من الالتزام تجاه المنظمة له تأثير واضح في تحقيق التغيير الايجابي بدلا من الشكاوي والتذمر، وفي النهاية يعود عليها بالتوصل الى عائد اجتماعي وبيئي ومالي قوي كعامل يمكن أن يسهم في بيئة عمل إيجابية ضمن عمل المنظمات.

رابعاً : المرتكزات الفكرية لمقاييس وأبعاد الإيجابية في مكان العمل:

اتفق عدد من الباحثين أمثال , (Li Gao et al., 2021 :16) على أن الإيجابية في مكان العمل تتكون من أربعة مصادر نفسية إيجابية والمتمثلة (الأمل والتفاؤل و الكفاءة الذاتية والمرونة) وفي اشارة منهم بان هذه الأبعاد تعبر عن بناء نفسي إيجابي يُنظر إليها على أنها رأس مال نفسي إيجابي للموظف(Luthans.,2007)، بينما اعتمد باحثون اخرون امثال (Willenbrock et al. 2017) (Fredrickson., 2001) سبعة من أبعاد الإيجابية في مكان العمل تشمل التفاؤل والثقة والأمل والحيوية والمرونة والتعلم والتعاطف والنزاهة (Peterson et al. 2011:10)، وقد تم ربطها بالعديد من المفاهيم كالاستقامة التنظيمية والازدهار الوظيفي (Avey et al.,2011 ,248).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية أربعة من الأبعاد وكما موضح في الشكل (٥) (الأمل والتفاؤل و الكفاءة الذاتية والمرونة) وذلك لسببين رئيسيين الأول : بانه سيتم متابعة الإيجابية في مكان العمل كموارد نفسية إيجابية لها تأثير واضح على النتائج التنظيمية للموظفين باعتبارها رأس مال نفسي إيجابي للموظف وهو يبدو واضحاً في تسميتهم (Shahid,2020:20-21)، أما السبب الثاني : ان هذه الأبعاد نالت القبول من لدن معظم الباحثين وتم تطبيقها بمختلف قطاعات الاعمال (التجارية ،الصناعية والخدمية منها) وبصرف النظر عن طبيعة عمل المنظمة في القطاع الخاص بها ، فالغرض هو أن يطبق العاملون في المنظمة سلوكا إيجابيا يعزز من تنمية وظائفهم التي يؤدونها ويحققون النجاح على جميع المستويات ، وهو ما أشار اليه (Luthans et al.2007:3) بأن التصنيف على وفق هذه الأبعاد يساعد المنظمات على تحقيق المنفعة التنظيمية للموظفين من خلال امتلاكهم الطاقات الإيجابية في العمل وقوة الارادة وفهم طبيعة اعمالها في ظل الظروف التي تواجهها من أجل البقاء في بيئة العمل شديدة التنافسية اليوم، ولا بد من الاشارة الى أن الباحثة استندت في قياس وتحديد أبعاد الإيجابية في مكان العمل الى دراسة (Shahid, 2020:226) التي اعتمدت في بناء المقياس بالاعتماد على دراسة (Luthans.,2007 :248) ويمكن توضيح الأبعاد آنفة الذكر على النحو الآتي:



المصدر: من اعداد الباحثة.

شكل (٦) أبعاد الإيجابية في العمل

وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١. **الأمل**: مثل العديد من المفاهيم ، فإن للأمل معنى وتعريف محدد في مجال علم النفس الإيجابي يختلف عن الاستخدام الشائع لكلمة أمل، إذ إن الأمل كبنية علمية لا يعني التفكير بالتمني للمستقبل وهو ما قد يفكر فيه الكثيرون عندما يقرؤون هذه الكلمة أن توفر دعائم مهمة في الإدراك ، ويمكن تطوير الأمل من خلال التدريب على تحديد الأهداف وقد وجد أنه يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي (Nelson et al, 2010:11).

ويأخذ مصطلح الأمل العديد من التعريفات ذات الصلة النظرية والتطبيقية، بعض المنظرين يرى أن الأمل هو يتكون من القوة الدافعة وقوة الإرادة التي يمتلكها الشخص من أجل أن يصل أهدافه، فأهداف الفرد تتمثل بالخبرة أو النتائج التي يرغب في الوصول الي تحقيقها، يتكون الأمل من ثلاثة مكونات أساسية هي:

(١) قوة الإرادة: التي يستمد منها الشخص طاقته النفسية لتحقيق النجاح.

(٢) (الطاقة الموجهة بالهدف).

(٣) المسارات (التخطيط لتحقيق الأهداف) .

التي تعبر لنا عن قوة المثابرة والعزيمة تجاه تحقيق الهدف وايضاً ايجاد الطرق البديلة لتحقيق تلك الأهداف (Cameron , 2015: 655)، في حين يراها آخرون على انها حالة تحفيزية إيجابية تستند إلى الاحساس المشتق تفاعلياً من التخطيط الناجح (Snyder, Irving : 287 ، Anderson, 1991&).

لقد أكد (Pullough, 2019:17) إن الأمل هو حالة ذهنية ترتبط بدافع ايجابي يدل على التفاعل بين الثقة والشعور بقوة الشخصية أي ارادة القوة التي يستمد منها الشخص طاقته النفسية لتحقيق النجاح ، فالأمل يسهم في زيادة شعور الاشخاص في السعادة والتفاؤل في مكان العمل ، أي انه عندما يفهم الامر على أن الامل مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفاؤل الوظيفي فإنهم ينظرون إلى الأمل بوصفه سمة شخصية تحقق لهم النجاحات والوصول الى الهدف وطرق التخلص من اليأس والعقبات ، كما ويدفع الأمل بالعاملين الى ممارسة السلوكيات الإيجابية من خلال التكيف مع بيئة العمل وتجعلهم يشعرون بأنهم اشخاص منتجون و مثمرون في اعمالهم يحققون الكفاءة والإبداع من خلال دعم الجهود وتشجعهم على المثابرة ، بالإضافة الى ما تم ذكره فان الأمل يسهم في زيادة درجة الرضا الوظيفي ومستوى الاداء المتحقق والالتزام في العمل وهو ما يستمد منه الفرد القدرة الكافية على مواجهة عقبات العمل وادراكهم على ان تلك العقبات هي بمثابة تحديات لا بد من مواجهتها وليست عقبات يجب تجنبها والذي يكون لنا إحساس مميز نحو بلوغ الأهداف بوساطة التوقعات الإيجابية لهم ، وايضا يسهم الامل الى حد كبير في زيادة مقدرة العاملين على ايجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم ويزيد من كفاءتهم في التغلب على ضغوطات العمل.

يركز الباحثون بشكل رئيس على مفهوم الأمل على أنه مزيج من تصميم الفرد على تحديد ومواصلة الجهود نحو الأهداف فيدعم رغبات النتائج الإيجابية في العمل الجماعي ويعطي الشعور بالرضا ، إذ أن

الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الأمل مع وجود الدافع الأساسي والرغبة في تحقيق الأهداف فإنهم يحققون فوائد متعددة للشركة وقد يتنبؤون بالعقبات التي قد تواجههم ويحددون طرقاً بديلة للوصول إلى أهدافهم (Nkeshimana,2018:16).

وفي السياق ذاته عرف (عبيدات، ٢٠٢١: ١) الأمل على أنه الدافعية الحقيقية لتحقيق أهم الأهداف والتطلعات التي نسعى لها في اطار العمل ، والأمل يقضي على اليأس والإستسلام كونه يعزز روح العطاء والعمل نحو تحقيق الأهداف من خلال إيمانهم الأكيد بأن نهاية الأشياء ليست بنهاية العالم فالأمل يعني وإيجابية العمل ونبذ السلبية في العمل.

وفي السياق ذاته ذكرت (aylin el at.,2021:182) انه يمكن النظر الى الأمل في الوظيفية التنظيمية على انه القوة التحفيزية الإيجابية التي تساعد في تحديد المسار إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال الإيمان بتحديد الغرض الأساسي للنجاح وللتغلب على العقبات خاصة ان الأفراد الذين لديهم آمال أعلى عادة ما يتكيفون بسهولة مع ممارسات العمل الجماعي بغض النظر عن ممارساتهم فهم يهتمون بتحقيق اهداف الاخرين ولديهم طاقة أعلى في الإقناع للوصول الى الأهداف ويطورونها للتغلب على المخاطر التي قد يواجهونها في المستقبل.

إستناداً لما تقدم ترى الباحثة أن الأمل ضمن نطاق العمل يقاوم اليأس والاستسلام ويعمل بحافز قوي لأنه يعطي الأفراد طاقة ايجابية وروح العمل المرنة العطاء والعمل صوب تحقيق الأهداف من خلال الموثوقية والايمان بأن نهاية الأشياء ليست بنهاية العالم ، يمكن للأفراد ذوي الأمل تحديد أهداف أكثر تحدياً وبالتالي يمكنهم تحقيقها فهم يسعون وراء هذه الأهداف بحافز كبير ويطورون طرقاً بديلة ذات مغزى للوصول إلى هذه الأهداف إذ يتضمن الأمل معرفة إرادة الشخص واحتمالية تحقيق الهدف وطرق الوصول إليه وأهميته ، فالأمل يعني وإيجابية العمل وتحديد المسارات نحو النجاح ونبذ السلبية في العمل والتخلص منها.

٢. التفاؤل :

التفاؤل هو أحد أكثر مجالات البحث إثارة للاهتمام إذ انه يقود الفرد إلى توقع أفضل نتيجة مواتية من خلال النظر إلى الجانب الأكثر ملاءمة للأحداث أو الظروف. أن مصطلح التفاؤل مشتق من الكلمة اللاتينية (best) ، والتي تعني "أفضل" نتيجة ممكنة من أي موقف معين ، وكذلك تم تفسير التفاؤل على أنه المدى الذي يحافظ فيه الفرد على التوقعات الإيجابية للمستقبل من خلال بذل المزيد من الجهود الكبيرة وينظر الى التفاؤل على أنه أسلوب إسناد يعزز الأحداث الإيجابية على أنها أحداث شخصية ودائمة ومنتشرة والاحداث السلبية أحداث خارجية ومؤقتة ومحددة الموقف ، إذ أن انخفاض التفاؤل في مكان العمل من الممكن ان تحول دون تحقيق الأهداف التي من المحتمل ان تسبب التوقف عن العمل بينما عندما يرتفع تفاؤل وثقة الأفراد في مكان العمل فإنها تؤدي بطبيعة الحال الى تحقيق الأهداف والنجاح على ذلك برغم التحديات التي قد تواجههم في مكان العمل (Yadav, Bornali ,2019:11-12).

في السياق ذاته اشار (Avantika, Angad ,2021:14) أن التفاؤل هو جانب من جوانب العمل الإيجابي ويُعرّف بأنه توقع الفرد للنتائج بشكل متفائل وإيجابي التي قد تحصل بشكل عام أو تقديم سمات إيجابية حول احتمالية النجاح على المدى القصير أو الطويل ، ومن المنظور المؤسسي فان التفاؤل هو النظرة الإيجابية الشاملة إضافةً إلى أسلوب إيجابي توضيحي ينسب الأحداث الإيجابية إلى الأسباب الشخصية الدائمة والمنتشرة وايضاً الأحداث السلبية ينسبها إلى أسباب خارجية مؤقتة ومحددة بموقف معين (Scheier & Carver, 1985: 219) علاوة على ذلك يشير (Nestingen , 2017 : 6) إلى توقع الفرد للنتائج الإيجابية، عندما يُظهر الناس هذا التوقع الإيجابي، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد، حتى في مواجهة الشدائد المتزايدة، بناءً على توقع حدوث نتيجة مرغوب بها . يُعتقد أن هذا النهج يعزز توقعات المتفائلين بالنتائج الإيجابية. عندما يقوم الأفراد بإسناد الذات فيما يتعلق بالنتائج الإيجابية، فمن المرجح أن يبذلوا الجهد في تحقيق هذه الأهداف، ويعتقد أن هذا المثابرة يرتبط بمستويات أعلى من الأداء.

ويصف (Akyavuz,2021:934) التفاؤل على أنه النظر إلى الجانب المشرق و يشير إلى حالة الأفراد الذين يمتلكون وجهة النظر المتفائلة تجاه تحقيقهم للنجاح في الوقت المناسب وفي المستقبل وأن المشاركين الذين لديهم أسلوب تفسيري متفائل يؤثر على أدائهم في الاعمال وانهم نتيجة ذلك قد قدموا تحسينات كبيرة في الأداء وفي اختبارهم في العمل لاسيما بعد ردود فعل اتجاه الاخطاء الماضية التي حدثت ، بينما أولئك الذين لديهم أسلوب متشائم عادة ما يكونون غير متفائلين وليست لديهم الرغبة المتفائلة في العمل.

تشير الدلائل إلى أن التفاؤل يمكن تطويره داخل الأفراد وأن الأفراد المتفائلين لديهم حافز مرتفع في العمل والرضا الوظيفي والالتزام وينظرون الى المحن على انها تحديات فإنهم مستعدون أكثر لبذل المزيد من الجهود، و يختلفون في كيفية تعاملهم مع المشكلات ويختلفون في طريقة التعامل مع الشدائد كون المتفائلين أشخاص يتوقعون أن تحدث لهم الأشياء الجيدة، والمتشائمون أشخاص يتوقعون حدوث أمر سيئ لهم وهو ما يوضح لنا الفرق بين الاثنين (Knavery ,2020:7).

إن دور التفاؤل في مكان العمل يشير إلى توقع الفرد للنتائج الإيجابية فإنه عندما يُظهر للأشخاص العاملين هذا التوقع الإيجابي فإنهم يكونون أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهود حتى في مواجهة المحن الصعبة بصرف النظر عن المشكلات التي تحدث والحفاظ على الدوافع تجاه الاحداث السلبية التي تحدث، وهو ما أكده (Knavery ,2020:7) إذ اشار الى أن للتفاؤل اثاراً إيجابية في ارتفاع مستويات الأداء المتحققة إذ انه من خلال التفاؤل يقوم الأفراد بمواصلة نشاطاتهم بعزيمة واصرار لكي يحققوا الأهداف، ويأتي التفاؤل من خلال تقديرات الأفراد للأخريين في عملهم ، إذ انه عندما يستند الأفراد على الصفات الشخصية فيما يتعلق بالمنافع الإيجابية المتحققة لهم فانهم أكثر عرضة لبذل الجهود في تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يقودنا الى استنتاج أنه من دون تفاؤل فإن احتمالية المشاركة سوف تتضاءل ، ويرجع ذلك

بشكل جزئي إلى أن استثمار الموارد المعرفية والعاطفية والمادية اللازمة للمشاركة يعتمد وبشكل كبير على تقدير النتيجة الإيجابية.

علاوة على ذلك يعد التفاؤل بمثابة سندا إيجابياً لتحقيق النجاح الحالي وفي المستقبل، إذ إن كل فرد لديه فترات إيجابية وسلبية في حياته وهناك أوقات يشعر فيها الفرد بأنه سيئ للغاية ويصاب بالضيق وعدم قدرته على مواجهة المواقف الصعبة، وعلى العكس من ذلك، هناك أوقات يشعر فيها الفرد أنه لديه القدرة على مواجهة أصعب المواقف (Kim,2019:2)،

المتفائلون ليسوا أكثر سعادة ونجاحاً بسبب تفاؤلهم حول حل المشكلات، بل لأنهم يستخدمون آليات وتكتيكات مختلفة، بدلاً من الشعور بالسلبية والانغماس فيها، يستمرون في المحاولة بالتجارب الإيجابية ويحافظون على التركيز على حل المشكلات ويقبل بالحقائق التي لا يمكن السيطرة عليها، كما يركزون طاقاتهم على الظروف التي يمكنهم التأثير عليها بشكل إيجابي (Luthans & Morgan ,2017:6)،

وفي السياق ذاته تم ربط التفاؤل بمجموعة متنوعة من النتائج في مكان العمل، بما في ذلك الأداء والرضا الوظيفي وسعادة العمل والالتزام التنظيمي، كما تم ربط زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل الدوران بأسلوب التفاؤل بشكل واضح، وعلى الرغم من أن هناك خط ميول للتفاؤل والذي يصل إلى (٢٥-٣٠٪) من التفاوت في التفاؤل، ولكنه من المحتمل أن التغيير يحصل من خلال التركيز على الأفكار الإيجابية وتعزيزها من خلال علاجات السلوك المعرفي والتي تمكن المتشائمون في الحياة من أنهم يصبحوا أكثر تفاؤلاً (Jazwiec , 2009 : 244).

علاوة على ذلك يشير (Aleskandra et al , 2018: 4) الى التفاؤل ان الأشخاص يتخذون نهجاً إيجابياً لحل المشكلات ومواجهة التحديات والتعامل مع الصعوبات بناءً على التجارب الإيجابية يكونوا أكثر تفاؤلاً، وبالتالي ليست بالضرورة تقييم الظروف المعاكسة التي قد تواجههم على أنها حالات فشل، ولكن يمكن عدها مجموعة من الفرص يمكن بذل الجهود لتطويرها من أجل تحقيق النجاح.

بناء على ما تقدم فإن التفاؤل يشير إلى النتائج الإيجابية المتحققة حول التعليقات الإيجابية بتقييمات الأفراد لأعمالهم وهو تقييم شعوري حول احساس الفرد بتقديم مساهمات ايجابية تمكنهم من تحقيق النجاحات الحالية والمستقبلية وهو بعد إيجابي يعزز من فاعلية الأمل.

٣. الكفاءة الذاتية :

نشأ تعريف الكفاءة الذاتية المقدم من قبل (Albert Bandura) في جامعة ستانفورد وهو المسؤول عن (البحث في مجال النظرية المعرفية الاجتماعية) من فكرة إدراك الفرد أو اعتقاده إلى أي مدى يمكن للفرد تنفيذ مسارات العمل المطلوبة للتعامل مع المواقف المحتملة التي قد تواجهه والمتمثلة بمدى اقتناع الفرد (أو ثقته) بقدراته على تعبئة الموارد المعرفية واتجاهات العمل المهمة لتنفيذ مهاماً محددة وبمقدار في إطار وسياق تحفز الكفاءة الذاتية للفرد على الترحيب بالتحديات ومتابعة الأهداف باستخدام نقاط القوة

الخاصة به إذ ان الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية هم الأشخاص الذين يجعلون الأشياء تحدث من خلال أفعالهم وثقتهم واعتقادهم ما الذي يمكنهم القيام بها. (Ritter, 2018:36).

الكفاءة الذاتية تعكس لنا مدى ثقة الفرد في قدرته على تحقيق الأهداف ضمن مواقف معينة إذ تعكس لنا الدافع الداخلي للفرد وبمستويات مرتفعة من خلال اعتقاده بامتلاكه الموارد المعرفية والقدرات التي تمكنه من ضبط مسارات الاحداث ، إذ بين (Avey et al., 2007:548) إن الكفاءة الذاتية تمثل اعتقاداً إيجابياً في مكان العمل (ليس القدرة في حد ذاتها ولا توقع النتيجة وانما اعتقاداً إيجابياً من قبل الفرد) هي تتعلق بمقدار القناعة والثقة لدى الموظف بمقدراته على تعبئة مسارات العمل والموارد المعرفية أو اللازمة لتنفيذ مهام محددة في سياق معين وبنجاح.

أظهرت الدراسات أن الكفاءة الذاتية والأمل لهما تأثير مهم على الإنجاز والأداء والصحة البدنية والعقلية والقدرة على التعامل مع الظروف المعاكسة والصعبة والثقة بالنفس لتحقيق الأهداف بأقل فرص ممكنة عند التعرض للضغوط والشدائد في اماكن العمل ، وفي نفس الوقت ان وجود الكفاءة الذاتية إلى جانب التفاؤل يمكّن الأفراد من التعامل مع احتياجات اماكن العمل المعقدة ، ويسهل عليهم مواجهة المشكلات الصعبة ويعزز المرونة والتعامل بشكل معرفي ، مما يؤدي نتيجة لذلك إلى تعزيز الإيجابية والإبداع في اماكن العمل (Shafique et al ., 2021:6-7) ونتيجة لذلك ترتبط الكفاءة الذاتية بثقة الأفراد بقدراتهم الخاصة لبذل الجهود اللازمة الانجاز المهام الصعبة وبنجاح .

في حين ذكر (Lanka et al ., 2020:3) ان الكفاءة الذاتية احدى نقاط القوة الموجودة لدى الشخص فهي تعبر عن مقدار الثقة للأشخاص في اماكن العمل في تحمل وبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة إذ بالإمكان تمييز الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة الذاتية بوظائف مهمة وهي كالاتي:

١. المساعدة على تحقيق أهداف العمل وبشكل ايجابي ومنظم.
 ٢. المساعدة على تقليل متطلبات العمل وتكاليف العمل المرتبطة بها.
 ٣. تحفيز التطوير الذاتي للموظف وتحمل وبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة.
- تمارس الكفاءة الذاتية اما أدواراً تحفيزية جوهرية من خلال (تسهيل تطوير العاملين ونموهم) أو تحفيز الأدوار خارجياً من خلال (تعزيز الحفاظ على الأهداف التي تحدد سلوك العاملين وسلوكهم الإيجابي في العمل).

كما وصف (Hua & Huynh ., 2020 :4) للكفاءة الذاتية دور مهم في نهج الأهداف والمهام كذلك طرق أداء المهام الوظيفية وتزيد الكفاءة الذاتية من قدرة الموظف على تعبئة الموارد المعرفية والعمل لأداء مهمة محددة في سياقات محددة كونها تعد عاملاً داخلياً لتوجيه العاملين بشكل فاعل لأداء المهام التنظيمية بكفاءة وإيجابية ، كما اكد (Luthans et al ., 2015:51) انه يمكن إن يميز الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة الذاتية بخمس خصائص مهمة وهي كالاتي :

- أ- يضعون أهدافاً عالية لأنفسهم ويختارون أنفسهم في مهام صعبة.
 ب- يرحبون ويزدهرون في التحدي.
 ج- لديهم دوافع ذاتية للغاية.
 د- يبذلون الجهد اللازم لتحقيق أهدافهم.
 هـ- عند مواجهة العقبات، فإنهم يثابرون.

إضافةً إلى ما سبق فإن هذه الخصائص الخمس تزود الأفراد ذوي الكفاءة العالية بالقدرة على التطور بشكل مستقل والأداء الفاعل، حتى مع القليل من المدخلات الخارجية لفترات طويلة من الزمن. الأشخاص ذوو فاعلية عالية لا ينتظرون تحديد أهداف صعبة لهم، والتي يشار إليها غالباً باسم "تقليل التناقض". على العكس من ذلك، فإنهم يخلقون تناقضات خاصة بهم من خلال تحدي أنفسهم باستمرار بأهداف أعلى تحدها الذات ومن خلال السعي والاختيار الطوعي للمهام الصعبة. الشك الذاتي، والشك، ردود الفعل السلبية، النقد الاجتماعي، العقبات، النكسات، وحتى الفشل المتكرر، الذي يمكن أن يكون مدمراً للأشخاص ذوي الكفاءة المنخفضة، يكون له تأثير ضئيل على الأفراد ذوي الكفاءة العالية (Luthans et al., 2007:38).

يتضح مما سبق ترى الباحث بان الكفاءة الذاتية هي انطباع يكونه الفرد عن نفسه يحدد فيه مدى قدرته على أداء المهام بنجاح بناء على العوامل المتاحة لتحقيق النجاح لاداء العمل والمهام المرتبطة به ،وهي تعبر لنا ثقة الفرد عن قدراته وخبراته لتحقيق الهدف المحدد بإصرار ونجاح وتغلبه على الصعوبات والتحديات التي يواجهها ، وبالتالي فالكفاءة الذاتية تعزز الدافعية لدى الفرد للسيطرة على مقتضيات الامور وادراكه للمقدرة التي يمتلكها لتنفيذ النجاح ضمن اطار سياق محدد ، إذ ان الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية أكثر عرضة للسيطرة على المواقف حتى يتمكنوا من البدء في العمل.

٤. المرونة:

أصبحت المرونة مصدراً جذاباً بسبب جذورها المتصلة بعلم النفس الإيجابي ، بدلاً من النموذج التقليدي الذي ركز على العوامل التي تهيئ الفرد الى مواجهة المواقف غير المرغوبة وبالتالي فان المرونة تعمل على استكشاف العوامل التي تساعد الأفراد في تغلبهم على تلك المواقف بنجاح (جلاب&طعين، ٢٠١٥: ١٠).

أشار (Zhuoran & Zhenfeng, 2020:42) إن المرونة هي قدرة العاملين على التعامل مع الصعوبات والمحن إذ تعد عملية مواجهة الصعوبات والتعلم النشط والتكيف مع البيئة إذ انها تتضمن الانتقال من الخانة السلبية "الانتكاسات" الى الخانة الإيجابية "التعافي" في جميع المجالات ، وضمن هذا الاطار تُؤخذ الصعوبات كأساس معين لتحقيق الأهداف إذ يتم تحسين العلاقة بين الأشخاص والكفاءة الذاتية والوعي الذاتي مع زيادة المرونة.

في السياق ذاته أشار (Akyavuz, 2021:935) ان المرونة تعبر عن القدرة النفسية الإيجابية التي تمكن الأفراد من التغلب على المواقف السلبية بنجاح إذ يتمكن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة من التعامل مع المواقف السلبية بشكل أكثر نجاحاً ويتكيفون مع البيئة بسرعة أكبر .

المرونة هي مقدرة الأفراد في العمل على التعافي من المواقف المجهدة أو المعاكسة إذ يتم مواجهة العديد من المشكلات والصعوبات في كل من الحياة اليومية وفي بيئة المعيشة التنظيمية. في ظل وجود هذه المشكلات ، من المهم ألا تكون سلبياً وأن تكون قادراً على حلها، بالنظر إلى العديد من الدراسات التي تم إجراؤها ، نجح الأفراد ، الذين بدوا غير ناجحين في البداية في تحقيق أهدافهم بنجاح في نهاية العديد من التجارب الفاشلة التي مروا بها. لذلك ، فإن العمل دون الاستسلام هو مفتاح النجاح من خلال القدرة النفسية الإيجابية على التعافي ، و " الارتداد " من الشدائد والمحن الى التغيير الإيجابي والحفاظ على القوة والعودة إلى الوراء وحتى إلى ما هو أبعد من ذلك لتحقيق النجاح(Urgan, 2020:11).

في بيئة الاعمال يجب على العاملين التعافي من المواقف الصعبة وغير السارة التي تواجههم فالأفراد المرنون المتقبلون للواقع بشكل مكرس لديهم الاعتقاد من خلال القيم التي يمتلكونها بان الحياة ذات مغزى ولابد من امتلاك القدرة على التكيف مع التغيير الإيجابي وهو ما أكده (Mansor.,2011:412) إذا اشار الى ان المرونة هي القدرة الكبيرة على التكيف بشكل إيجابي مع التغييرات التي تحدث في العمل وكذلك مواجهة الشدائد بشكل إيجابي وتجاوزها باعتبارها قوية لتواجه التحديات وقدرتها على التماسك معاً إذ تعد المرونة عملية تراكمية وتفاعلية تمكن الأفراد من تجاوز ما هو طبيعي والانتقال إلى اختلال توازن إيجابي وانحراف إيجابي.

واشار (Shahid,2020:47) أن المرونة تعني التأقلم والتكيف في مواجهة الظروف المعاكسة والتصدي لها ،ويصف المرونة انها مورد نفسي إيجابي يساعد الأفراد على التعافي من مواجهة العقبات إذ أن الموظفون المرنون راضون وملتزمون وسعداء ولديهم الصحة ويقدمون أداءً استثنائياً.

أن المرونة تتضمن افكاراً وفعالاً وسلوكيات واعتقادات يمكن تطويرها لدى الفرد فالشخصية المرنة لديها المقدرة على التعامل والتأقلم مع ظروف الحياة المختلفة وهي تتعلق بديناميكية الأفراد التي يدعمها التعزيز الإيجابي والحوار والتفكير والتفاعل مع الاخرين بشكل جيد، وهي تستند على اساس حث الاشخاص على التكيف الإيجابي عند مواجهتهم للصدمات او المحن الكبيرة (حسان ، ٢٠٠٩ : ٢٨).

حدد(Luthans et al ., 2015 :156) استراتيجيات لتطوير المرونة التي يمكن تكييفها مع مكان العمل، وتشمل هذه الاستراتيجيات التي تركز على الأصول ، والاستراتيجيات التي تركز على المخاطر ، والاستراتيجيات التي تركز على العمليات. عندما يواجه الأفراد والجماعات انتكاسة في إنجاز مهامهم أو أهدافهم، فإن مدى "ارتدادهم" بسرعة وفاعلية هو نتيجة المرونة. إن المرونة ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بأداء الموظف باستخدام افتراضين:

(أ) أن الانتكاسات أمر لا مفر منه أثناء الأداء في الدور الذي تمارسه

(ب) إلى أي مدى استجاب الفرد لتلك النكسات.

(ج) قد تتوافق الأزمات مع الأداء وبالتالي من خلال آليات الاستجابة بشكل إيجابي للزمات، نتوقع إن

ترتبط المرونة بشكل إيجابي بالأداء. وبالتالي فإن المرونة هي قدرة المجموعات والأفراد على التعافي من

المواقف المعاكسة أو المجهدة، المرونة فريدة من نوعها من حيث أنها تفاعلية وليست استباقية. بعبارة

أخرى، المرونة هي استجابة للأحداث، وخاصة النكسات السلبية (Clapp et al., 2009:231).

يتضح لنا مما سبق ترى الباحث بأن الأشخاص المرنين الذين يواجهون التعقيدات في العمل يمكن أن

يتغيروا للأفضل، لأن المرونة ذات طابع تفاعلي وتؤثر على الأشخاص للتوجيه إلى جميع أنواع المواقف

التي يواجهونها في حياتهم الشخصية العملية والمرونة هي التحمل، والتسامح، وردود الفعل تجاه

الأشخاص أو الأشياء خلال التعقيدات التي تحصل في العمل والضغط النفسية، كونها تتميز بقدرتها

على الارتداد والتركيز على الأهداف والنجاح.

المبحث الثاني

التنشئة الاجتماعية الاستباقية

توطئة:

يمثل موضوع التنشئة الاجتماعية الاستباقية من المواضيع الهامة التي تناولها العديد من الباحثين في الكثير من المجالات منها (علم النفس ، علم الاجتماع وعلم الإدارة) سواء من ناحية الأساليب والوسائل أو من ناحية المضمون والمعنى ، ونظراً لأهمية هذا الموضوع من حيث إعداد الموظفين الجدد العاملين الى الوظيفة، وبالشكل الذي يعمل على الحفاظ عليهم و ديمومة العمل في المنظمة مادياً ومعنوياً ، ومن أجل الحصول على موظفين كفوئين ذوو مقدرة عالية في انجاز المهام المناطة اليهم .

إذ يتناول هذا المبحث تحديد متضمنات فلسفية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية ، وعلى وفق إطار فلسفي تحليلي ، في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة ، والبحوث التي أسهمت في وصف المفهوم والنظريات والاسس الفلسفية ، وسيركز هذا التقديم الفكري على نقاط الاتفاق والاختلاف ، بقصد الخروج بحصيلة فكرية تحقق أهداف المبحث ، ولتحقيق ما جرى وصفه آنفاً، سيجري عرض متضمنات هذا المبحث من خلال النقاط السبعة الآتية :-

أولاً : النظرة التاريخية والتطور المعرفي لمفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية.

ثانياً : المبادئ الفلسفية لمفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية .

ثالثاً : اصناف التنشئة الاجتماعية الاستباقية .

رابعاً : أهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية

خامساً: أدوار التنشئة الاجتماعية الاستباقية

سادساً : خصائص التنشئة الاجتماعية الاستباقية .

سابعاً: المقاييس والأبعاد للتنشئة الاجتماعية الاستباقية .

أولاً : التطور التاريخي والمعرفي لمفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية:-

المجال الإداري ومنظمات الأعمال لم تكن بمعزل عن التغييرات الفكرية والاتجاهات الفلسفية التي تحدث بمجال التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، وإن التتبع التاريخي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في المنظمات يتطلب إلقاء نظرة على معرفة جذور أبحاث التنشئة الاجتماعية التنظيمية التي تساعد على فهم كيفية امتداد التنشئة الاجتماعية الاستباقية في الوقت الحاضر إلى مجالات متنوعة مثل الأنثروبولوجيا وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وغيرها من مجالات المعرفة استخدم الباحث (Edward,1896,:518) هذا المصطلح لأول مرة لتوضيح مفهوم "الرقابة الاجتماعية" ، أما

(Clausen, 1968:139) فقد نظر إليه على أنه تشكيلة من مشاعر الفرد ورغباته بما يتناسب مع احتياجات المجموعة ، في الصدد ذاته أوضحت العديد من الدراسات أهمها دراسة (Thomson ,1941) التي امتدت إلى تعلم الأدوار في جميع الأعمار ، وخاصةً الأدوار التنظيمية وكيفية تعلمها والمهام الموكلة اليه .

اتجه البحث في التنشئة الاجتماعية في منتصف الستينيات واشتمل على التنشئة الاجتماعية على مدار الحياة ، والتنشئة الاجتماعية المهنية ، والتنشئة الاجتماعية في المنظمات العامة وهي الجذور الثلاثة الأكثر أهمية لبحوث التنشئة الاجتماعية (Ashford & Nurmohamed, 2012:9)، واتفق معه (Ashforth et al,2007:3) الذي تحدث عن التنشئة الاجتماعية كونها عملية مستمرة والتي عادة ما تبدأ في مرحلة الطفولة المبكرة وتستمر على مدى الحياة وصولاً إلى مصطلح التنشئة الاجتماعية الاستباقية الذي يتمثل باكتساب الدور الذي يتضمن التفاعل من الداخل والتعلم والتعامل مع التكرارات الجديدة أو غير المؤكدة أو المجهد ، والمواقف العامة للعمل ، البحث عن تقييمات وانتقادات لأداء الفرد في عمله، ومهارات التفاوض حول الدور والحصول على المعلومات (Jablin ,2001:737).

نال موضوع التنشئة الاجتماعية الاستباقية في بداياته اهتمام عدد كبير من الباحثين من خلال كتاباتهم الأولى التي تتعلق بتفسير إجراءات تقديرية يتخذها العاملون الجدد من أجل تسهيل مهامهم عند الإقبال على مشروع أو عمل معين وأيضاً تعديل العاملين الجدد أو البيئة في محاولة لزيادة ملاءمة الشخص مع البيئة ، وفي سياق ذلك كان (Reichers ,1987) من أوائل الباحثين الذين اقترحوا أن العاملين الجدد قد يكونون سابقين في إدارة عملية التنشئة الاجتماعية ، إذ قدم نموذج افترض بموجبه أن معدل التنشئة الاجتماعية يعتمد على مدى استباقية كل من العاملين الجدد والمطلعين في بدء التفاعل مع بعضهم البعض من خلال البحث في فرص التفاعل ، والتواصل وبناء العلاقات كون الكثير من الأشخاص هم أكثر عرضة من غيرهم للبحث عن فرص التفاعل خصوصاً عندما يدخلون في حالة عمل جديدة (Walker,2009:11) . كما قدم (Bateman& Crant:105) نموذجاً عن الشخصية الاستباقية في عام (1993) التي عدها شخصية نموذجية "غير مقيده نسبياً بالقوى الظرفية المحيطة بها كون هذه الشخصية تملك القدرة العقلية الكامنة التي تمكنها من تحمل المسؤولية والمبادرة والخبرة والعمر ومدة الخدمة في العمل ، إذ أن الأفراد ذوي الشخصية الاستباقية يبدون سلوكيات استباقية (مثل تحمل المسؤولية والمبادرة ، والمثابرة ، وإحداث تغييرات بأفعالهم)، لذلك فإن التنشئة الاجتماعية الاستباقية للشخص تصرف مستقر وتميز لا يرجح تعلمه ، في الوقت نفسه ثبت أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي سابقة مهمة لتحقيق السلوك الاستباقي وهذا يعني أن الأشخاص الذين يتمتعون بالشخصية الاستباقية يميلون إلى التصرف بشكل استباقي في العمل لأنه من الطبيعي بالنسبة لهم البحث في فرص التغيير وإظهار المبادرة واتخاذ الإجراءات والمثابرة حتى يتم تحقيق أهداف ذات مغزى (Chuvashева,2020:7) .

إن البحث عن أنواع معينة من المعلومات عن العلاقات المختلفة للوصول الى النتائج التنظيمية التي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء والنجاح الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي ونوايا البقاء ودوران العمل والمتطلبات الوظيفية الأخرى لها دور كبير وواضح في نمو وتطور عمل المنظمة والعاملين فيها وتحقيق النجاحات على المستوى الكلي للمنظمة ، وعلى هذا الأساس ابتكر (Bauer .el.at,2007) أنموذجاً للتنشئة الاجتماعية شمل الاستباقية في الحياة أو المتطلبات الوظيفية للأشخاص الجدد ونتائج التكيف والتواصل وبناء العلاقات التي تمت دراستها في أبحاث التنشئة الاجتماعية الاستباقية ويفرض ويدرس النموذج مدى أهمية تعديل التنشئة الاجتماعية الاستباقية من حيث الأفراد الجدد عند انضمامهم للمنظمة الجديدة ، ويتضمن النموذج ثلاثة متغيرات اساسية متعلقة بتعديل سلوك الأفراد الجدد ، وهي: أهمية الدور (فهم ماهية مهام الوظيفة وكيفية أدائها ، بما في ذلك تحديد أولويات المهام والأطر الزمنية ذات الصلة) ، والاكتفاء الذاتي (عندما يعتقد العاملون الجدد أنه يمكنه تعلم مهام وظيفية جديدة) والقبول الاجتماعي (الشعور بالحب والقبول من قبل مجموعة العمل الجديدة).

أما (Morrison,2002:1149) فقد لاحظ من خلال كتاباته التي أجراها في العديد من الأبحاث أن الفكرة الأساسية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية تؤكد على المعلومات التي ترتبط بالمحاولات الاستباقية للموظف الجديد في كيفية البحث عن المعلومات ذات الصلة بالعمل فيما يتعلق بأدوارهم الجديدة (على سبيل المثال ، ما مسؤولياتي؟ كيف يمكنني أداء هذه المهمة على أفضل وجه؟ من الذي يجب أن أستشيريه حول هذه المشكلة؟) لأن عملية البحث عن هذه المعلومات في الأساس تعد تقنية حديثة للحد من عدم اليقين التي قد يواجه الفرد الجديد ، وهو ما قام بها الباحثان (Schein &Van Maanen 1979) حول نظرية التنشئة الاجتماعية الاستباقية وتستند هذه النظرية على مبدأ الحد من عدم اليقين الذي قد يواجهها الافراد على افتراض أنهم يبحثون عن بيانات يمكن التنبؤ بها .

وفي دراسة أجراها الباحث (Albert ,2020:8) للتطلع على أهم الفروقات بين المستويات العالية والمنخفضة للعاملين من الافراد الجدد حول البدء في نشاطهم الاستباقي مقابل التفاعل والاندماج في العمل وجد ان أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الشخصية الاستباقية ويسعون إلى تغيير بيئتهم أو وظيفتهم ويسعون ايضاً جاهدين لتحسين أنفسهم و / أو منظماتهم ، في حين أن أولئك الذين لديهم شخصيات أكثر سلبية يميلون إلى الاستجابة لوضعهم كما هو عليه ويختارون مستويات منخفضة من الاستقلالية في العمل لزيادة قدراتهم ، وعلى اساس ذلك يلاحظ بان الأشخاص ذوي الشخصية الاستباقية عادة ما يرغبون في إحداث تغييرات ملموسة وبالتالي فهم يسعون وبشكل جدي نحو الانخراط في سلوكيات العمل التي تؤثر جسدياً ونفسياً وبشكل إيجابي على وضعهم ، والتي تتماشى مع صياغة المهام والعلاقات المطلوبة منهم في العمل لإتمام انجازاتهم الوظيفية .

أما (Diehn, 2013:24) فإنه يرى أن الاستباقية في العمل قد نوقشت في أبحاث التنشئة الاجتماعية ضمن إطار فكري من قبل عدد كبير من الباحثين امثال (Bauer et al., 1998;) (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), (Louis, 1980; Morrison, 1993) Saks & Ashforth, (1997) واكدوا على ارتباط التنشئة الاجتماعية الاستباقية ومنذ بدايات ظهورها بتبادل المعلومات وتصيف هذه المعلومات على ثلاثة أنواع متميزة ، وهي : المعلومات المرجعية (المعلومات التي يحتاجها العاملين الجدد للعمل في دوره الجديد) ، معلومات التقييم (المعلومات التي يستخدمها العاملين الجدد لتحديد ما إذا كان قد أكمل مهام الوظيفة بنجاح) ، والمعلومات العلائقية (المعلومات المقدمة من خلال التفاعلات مع الآخرين في الوظيفة) ، وبالمقارنة مع عملية التنشئة التقليدية الاجتماعية ، توفر المنظمة للأفراد الجدد أدوات معينة لمساعدتهم على التوافق مع دورهم وفهمه مع فريق العمل (Lewis, 2014:160) ، إذ لا يعرف الأفراد الجدد العاملين للوظيفة ما هو نوع عبء العمل الذي قد يواجهونه يومياً أو ما يمكن توقعه من زملائهم في العمل ، حتى لو كانوا يأتون من موقع مماثل لموقع وظيفتهم السابقة ، فإن لكل منظمة طريقتها الخاصة في القيام بالأشياء ، والثقافة التي تمتلكها ، وحجم العمل الذي تمارسه والطريقة التي يدرك بها العاملين الجدد كيف أن استباقيتهم تساعدهم على أن يصبحوا مطلعين على الفريق.

إن أبرز ما أظهرته المتغيرات العالمية والتوجهات المتعلقة بها من التأثيرات الجذرية ضمن مفاهيم الإدارة الحديثة هو الاهتمام بمفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية بوصفه سراً من أسرار الموظف الناجح والذكي وبالتالي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها كعنصر أساسي من عناصرها الأساسية ، وإن المتعقب للتقدم والتطور الذي وصل اليه مفهوم التنشئة سوف يصبح مبدأ فاعلاً تعتمد عليه أغلب الإدارات والشركات الناجحة ، وبالتالي تحقق النجاح والتطور على المستوى الكلي للعمل من خلال مراحل مختلفة من الحياة (Christine, 2018 : 257)

ضمن هذه الأطر الفكرية حاول (Kowtha, 2018:87) في دراسته أن يطرح موضوع الأفراد الجدد العاملين للعمل في المنظمات وكيفية معاناتهم وتعرضهم للضغط الوظيفي وللاجتهاد بشكل أكبر خصوصاً عند المحاولة المكررة من اكتسابهم بعض الخبرة ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عواقب غير مرغوب فيها للأفراد والمنظمات ولكن في الوقت نفسه إن من أهم ممارسات نتائج التنشئة الاجتماعية الاستباقية تحقيق الرضا أو الالتزام الوظيفي ، وبالتالي تحقق مواقف عمل أكثر إيجابية ، وأداء أكثر إيجابية ، والمزيد من الالتزام التنظيمي ، وفي السياق ذاته فإن نمذجة السلوكيات ومراقبتها من الزملاء والمشرفين هي بمثابة مكسب كبير في بناء العلاقات وخصوصاً عند تجربة سلوكيات جديدة.

ثانياً: المبادئ الفلسفية لمفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية:

إن المواضيع المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية والاهتمام بها لاتعد من المواضيع حديثة العهد، فقد نالت اهتمام العديد من الباحثين السابقين من خلال كتاباتهم التي تتعلق بالحقول الادارية والاجتماعية والنفسية وغيرها من حقول المعرفة، إذ أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية مصطلح مكون (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) (التنشئة) تأتي من الفعل نشأ ينشأ ونشوا ونشاء: ومعناه في اللغة ربا وشب، ونشأت في بني فلان نشأ ونشوا شبيت فيهم ، (ابن منظور، ج ١- ص ١٧٠) ، أما معنى مصطلح (الاستباقية) (proactive) فهي تأتي من حيث اللغة من الفعل استبقى / استبقى من يستبقى ، استبقى ، استبقَاءً ، فهو مُسْتَبَقٍ ، والمفعول مُسْتَبَقًى وتأتي بمعنى سَبَقَ الشَّيْءُ : مضى وتقدّم للأمام ، مثال ذلك سَبَقَ الشَّخْصُ : أخذ السَّبْقَ، وهو ما يتراهن عليه المتسابقون لكي يفهم الاجراءات والضوابط مقدماً ، وبالتالي فإن التنشئة الاجتماعية عملية مستمرة تحدث خلال المراحل المهنية للفرد ، وحملت التنشئة الاجتماعية منذ إنشائها العديد من المفاهيم ، اذ يؤكد (Crant, 2000:447) أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية بشكل عام ترتبط بالسلوك الاستباقي للعاملين الجدد والذين يتميزون بالمبادرات شخصية اذ تشتمل هذه السلوكيات البحث عن المعلومات وبناء الشبكات الاجتماعية والتفاوض بشأن التغييرات الوظيفية وغيرها من النشاطات لاستباقية التي يتمتع بها العاملون الجدد ، ويتفق معه (Walter, 2000, : 447) اذ اوضح بأنه لا بد من العاملين الجدد الانخراط بشكل استباقي في عملهم داخل المنظمة لمواجهة الواقع والتخلص من حالات عدم التأكد والحصول على المهارات اللازمة في العمل وكسب مستوى من التفاهم الوظيفي من خلال القيام بعملية البدء في "البحث عن المعلومات وبناء الشبكات الاجتماعية والتفاوض بشأن التغييرات الوظيفية.

أن عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي استراتيجيات التعلم للأفراد ، اذ يتصرف العاملون الجدد على اساسها بشكل استباقي من اجل وضع مخططاً لهم يعتمدون من خلاله على الإيمان الذاتي الفردي ، والرغبة في السيطرة التي تساعدهم في التغلب على النقص الملحوظ في الدعم الاجتماعي التنظيمي (Saks el at ,2011:46). وفي السياق ذاته اشار (Chaoi, 2012: 582) إليها على أنها عملية التعلم أو التعديل التي تمكن الفرد من تولي دور تنظيمي يناسب كل من الاحتياجات التنظيمية والفردية. في حين يرى (Chaoi, 2012) أن مفهوم التنشئة الاجتماعية يتحد مع الاقتراح الذي جاء به (Schein's ,1968) بأن احتياجات التنشئة الاجتماعية تزداد عندما يعبر الفرد عن ثلاثة أنواع من الحدود التنظيمية: (أ) التسلسل الهرمي : إذ يتغير الفرد في الرتب الوظيفية التي يشغلها (ب) الوظيفية : إذ يؤدي الفرد وظيفة مختلفة داخل المنظمة (ج) الشمولية : إذ تتغير مركزية موقف الافراد فيما يتعلق بالآخرين.

ولتوضيح التداخل بين مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية مع المفاهيم التي أشار إليها من قبل الباحثين اذ يصف (White, 2014:1) التنشئة الاجتماعية على أنها العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعرفة حول سياق عملهم وينكيفون معه ، وفيما يخص التنشئة الاجتماعية التنظيمية فان (Atzori et al., 2008: 328) يرى بأنها عملية تأهيلية يتعلم من خلالها الافراد الجدد كيفية الاندماج مع المهارات والمعارف والسلوكيات في العمل وكذلك القيم والقواعد لكي يصبحوا اعضاء فاعلين في عملهم في المنظمة ، وفي كثير من الاحيان يتم الخلط بين المصطلحات الآتية التنشئة الاجتماعية (والتطبيع) و(الإخضاع) ، (الثقافة) و(اللبس بين مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية مع المفاهيم المشار إليها، يمكننا التدقيق في مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية أكثر من خلال آراء الباحثين، اذ ذكر (Zhang&Yang,2018:124) بان التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي وسيلة مهمة لمساعدة الافراد الجدد على التكيف والتواصل بسرعة مع المنظمة من اجل القيام بدورهم التنظيمي وامتلاك المعرفة والمعلومات اللازمة للقيام بهذا الدور.

وضمن المستوى التنظيمي ، يرى (Parker & Liao, 2016:217) بان التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي العملية التي تقوم بها المنظمات ، لأنها تعود بفوائد مختلفة لكل من الموظفين والمنظمات وبالتالي فإن التنشئة الاجتماعية الاستباقية ترتبط الى حد ما بتحقيق النتائج الايجابية ، بما في ذلك التحسن في الأداء الوظيفي العام الذي تقدره تلك المنظمات والشركات. تعد التنشئة الاجتماعية الاستباقية من الوسائل التي يستخدمها العاملين الجدد للتواصل الاجتماعي وتحقيق الكفاءة الذاتية العالية والحاجة إلى تحقيق هدف التفكير الموجه نحو المستقبل مع بيئة عملهم الجديدة (Mornata , 2018:3).

وهذا ما أكده (Pyclik,2020:17) إذ أشار إلى أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية للأشخاص ميل لإحداث تغيير بيئي إيجابي ذو صلة واضحة بالشخص وترتبط هذه الشخصية الاستباقية ارتباطاً وثيقاً بالضمير المتعلق بالشخص ومدى تقويمه لعمله وعمل الآخرين ، والانبساط في العمل، والحاجة إلى الإنجاز ، والحاجة إلى أخذ زمام المبادرة من خلال التعامل مع المهام الوظيفية بشكل جيد لتحسين الوضع الحالي .

فضلاً عن ما تقدم يرى الباحثان (Ámo&Bourmistrov,2021:2) أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تتعلق بقدرة الفرد على تشكيل مستقبله ، أي الميل او النزعة الشخصية الموجودة داخل الفرد نحو التوجه الاستباقي من حيث الميل المستقر نسبياً للتأثير على التغيير البيئي الذي يحدث أثناء العمل وبالتالي امتلاك النزعة على اتخاذ إجراءات للتأثير على البيئة ، والجدول (١٦) يستعرض المزيد من وجهات نظر عدد من المفكرين والباحثين حول مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية.

جدول (١٦) بعض المفاهيم الخاصة بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية من وجهة نظر الباحثين والمفكرين :

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Bindl et al, 2013:261)	هي عملية بالغة الأهمية بشكل خاص في بيئات العمل المعقدة وغير المؤكدة لأنها تتيح للأفراد السيطرة على المواقف مقدماً والتصرف بمبادرة شخصية .
٢	(Thomas et al., 2014,:318)	هي المواقف التي تتماشى مع تحقيق النتائج الإيجابية والتي تشمل قدرًا أكبر من التعلم والتكامل الاجتماعي وابتكار الأدوار والرضا الوظيفي وانخفاض نية ترك الوظيفة.
٣	(Gonzalez, et al.,2015: 1899)	تعبّر عن العملية التي من خلالها يتكون لدى الأفراد الجدد نظرة عامة عن القواعد الاجتماعية الجديدة في المنظمة من خلال الحصول على المعلومات المرجعية من المشرفين .
٤	(Parker & Liao, 2016:217)	العملية التي تقوم بها المنظمات لأنها تعود بفوائد مختلفة لكل من الموظفين والمنظمات كونه يحقق نتائج إيجابية ، بما في ذلك التحسن في الأداء الوظيفي العام.
٥	(Wang,et al.,2017:43)	تشير إلى تعديل السلوكيات وتغييرها أثناء عملية التنشئة الاجتماعية لتحقيق أهداف محددة أو الاستجابة لتغيرات معينة في بيئة العمل على أساس يومي.
٦	(Zhang&Yang,2018:124)	التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي وسيلة فعالة لمساعدة العاملين الجدد على التكيف وبناء العلاقات بسرعة مع المنظمة وغالبًا ما يتم اعتماده من قبل المديرين.
٧	(Kowtha ,2018:87)	هي العملية التي تساعد العاملين الجدد على امتلاك المعرفة الاجتماعية والمهمة المطلوبة من أجل حل عدم اليقين في الأدوار التي يمارسونها.
٨	(Wen et al.,2019:2)	تعبّر عن البحث عن الفرص واتخاذ المبادرات وتعزيز التغيير الهادف عندما يشارك العاملين الجدد في الأحداث الاجتماعية من أجل تحقيق النجاح الوظيفي للأفراد والميزة التنافسية لمنظماتهم.
٩	Kawasaki,2019:4	هي توليد احتياجات نفسية أساسية لدى العاملين تتولد لهم من خلال الاعتماد على المهام ، وأهمية المهمة ، ومشاركتهم العمل . وتحقيق الاستقلالية ، وتحقيق الكفاءة والارتباط، حيث ان المشاركين الذين سجلوا درجات عالية في الرضا عن الحاجة النفسية أكثر عرضة لأداء العمل الاستباقي مقارنة مع من أولئك الذين سجلوا درجات منخفضة.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
٩	(Mingyu et al.,2020:2)	هي عملية استكشافية كيفية لمساعدة العاملين الجدد على الاندماج في منظمة والتواصل وإقامة علاقات مع زملائهم وقادتهم، يكتسب من خلالها الفرد المعرفة والمهارات والسلوكيات المناسبة من خلال تفاعله وتكيفه مع فريق العمل.
١٠	(Wang,et al.,2020:1)	تشير الى الوضع الطبيعي الذي يحدد الطريقة التي يستجيب بها الفرد للتغيرات البيئية الاجتماعية إذ أن البحث عن الملاحظات والتواصل والاستفسار المباشر يمكن أن يسرع ويحسن التنشئة الاجتماعية للوافدين الجدد
١١	(Shih et al.,2021 :242)	تشير إلى ميل الفرد إلى البحث عن المعلومات لتحقيق الفرص ، وإظهار المبادرة ، واتخاذ الإجراءات ، والمثابرة حتى تصل إلى النهاية من خلال إحداث التغيير
١٢	(Åmo&Bourmistro v,2021:2)	تعبّر عن امتلاك النزعة على اتخاذ إجراءات للتأثير على البيئة كونها تركز على المستقبل وتتعلق بالتحكم من أجل إحداث التغيير وتسريع تكيف العاملين الجدد

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

من خلال الجدول أعلاه (١٦) ترى الباحث أن هنالك رؤى وأفكاراً مختلفة حول توجهات الباحثين حول مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية على النحو الآتي:

١. الاتجاه الأول أكد فيه الباحثون مثل: (Parker & Liao, (2016); Gonzalez, et al (2015); على أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية وسيلة فاعلة تساعد الأفراد الجدد على تعلم القواعد الاجتماعية الجديدة في المنظمة من خلال الحصول على المعلومات المرجعية وتكوين فكرة عامة عنها ، لأنها تعكس الأهداف الاستراتيجية للعاملين الجدد في مراحل مختلفة من التنشئة الاجتماعية وكل هذا سوف يحقق فوائد مختلفة لكل من الموظفين والمنظمات كونه يحقق نتائج إيجابية ، بما في ذلك التحسن والتقدم في الأداء الوظيفي بشكل عام .
٢. الاتجاه الثاني أكد فيه الباحثون مثل:

Zhang &Yang (2018); Wen et al., (2019); Wang et al., (2020), Åmo& Bourmistrov,(2021).

في تفسير رؤيتهم للتنشئة الاجتماعية الاستباقية عملية بناءة تمتلك القدرة على التكيف وبناء العلاقات وبسرعة مع المنظمة وغالباً ما يتم اعتماده من قبل المديرين وخصوصاً عندما يتشارك العاملون الجدد في الأحداث الاجتماعية للتعرف على الزملاء بشكل أفضل، والبحث عن الفرص واتخاذ المبادرات وتعزيز

التغيير الهادف من أجل تحقيق النجاح الوظيفي للأفراد والميزة التنافسية لمنظماتهم وهذا يعد الوضع الطبيعي الذي يحدد الطريقة التي يستجيب بها الفرد للتغيرات البيئية الاجتماعية كونه يمتلك النزعة على اتخاذ إجراءات للتأثير على البيئة ، إذ أن البحث عن الملاحظ والتواصل والاستفسار المباشر يمكن أن يسرع ويحسن التنشئة الاجتماعية للوافدين الجدد.

٣. الاتجاه الثالث:

تم النظر الى مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية بشكل عام على انها مرتبطة بسلوك استباقي للأفراد الجدد ويتميزون بمبادرات شخصية اذ اكد فيه الباحثون (Mingyu et al., 2020) على كيفية مساعدة العاملين الجدد على الاندماج في منظمة والتواصل إقامة علاقات مع زملائهم وقادتهم، يكتسب من خلالها الفرد المعرفة والمهارات والسلوكيات المناسبة من خلال تفاعله وتكيفه مع فريق العمل.

٤. الاتجاه الرابع:

كان أوسع من الاتجاهين إذ جعل مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية يتماشى مع المعنى الشامل للاتجاهين ، إذ ركز فيه عدد من الباحثين (Shih et al.,2021) (Wen et al.,2019:2) على ان التنشئة الاجتماعية الاستباقية تشير إلى ميل الفرد إلى البحث عن المعلومات لتحقيق الفرص ، وإظهار المبادرة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للعمل في المنظمات، والمثابرة حتى تصل إلى النهاية من خلال إحداث التغيير وكذلك للبدء في التغيير وتحديد الفرص في البيئة الخارجية كونها تركز على المستقبل وتتعلق بالتحكم من أجل إحداث التغيير وتسريع تعديل العاملين الجدد حتى يتمكنوا من امتلاك الموارد المعرفية بما يتناسب مع طبيعة عملهم في المنظمة .

٥. الاتجاه الخامس:

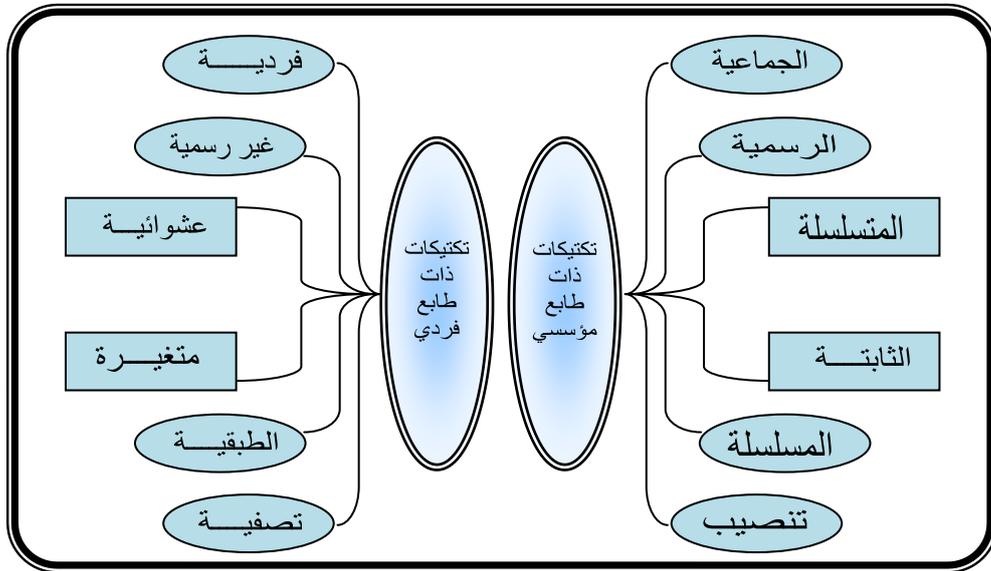
تضمن هذا الاتجاه تعزيز اراء وتوجهات المفاهيم السابقة لبقية الباحثين اعلاه اذ اكدوا على ان التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي حيث يكون العاملين الجدد له القابلية على بناء علاقات جيدة مع المسؤول أو المدير المباشر واستطلاع آرائهم حول توقعاتهم عن مخرجات أدائي ، والتواصل مع بيئة العمل الجديدة من مختلف الإدارات وقطاعات المنظمة وتكوين علاقات صداقة معهم ومن مختلف اقسام المنظمة. وبناء على ما تقدم ترى الباحث بأن الأفراد العاملين والعاملين الجدد ينسجمون في العديد من سلوكيات التنشئة الاجتماعية الاستباقية للتخفيف من عدم اليقين من خلال البحث عن المعلومات ولتسهيل تكيفهم مع محيط عملهم جديد ، كما وجد أن هذه التنشئة الاجتماعية الاستباقية تؤثر بشكل كبير النتائج التي يحققها الأفراد ضمن أدائهم الوظيفي، وهو ما أكدته (Liumei el at ,2020:791) إذ يرى بأن التنشئة الاجتماعية الاستباقية من المحتمل أن تتفاعل بدلاً من أن تعمل بشكل منفصل إذ تساعدهم السلوكيات الاستباقية للوافدين الجدد على أن يصبحوا موظفين كفؤين ولديهم دوافع ذاتية تم اقتراح البحث عن المعلومات ليكون وسيلة أولية يخرط فيها العاملين الجدد أثناء التنشئة الاجتماعية .

وبناء على ما تقدم من عرض للمفاهيم يمكن النظر الى التنشئة الاجتماعية الاستباقية : هي عملية مساعدة وتعريف العامل الجديد وتوجيهه لاكتسابه المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المناسبة مقدماً لتحقيق التفاعل والتكيف مع فريق العمل.

بناء على ما تقدم تضيف الباحث بأنه يمكن تعريف مفهوم التنشئة الاجتماعية الاستباقية على انها مجموعة الأساليب التي تستخدمها المنظمات لمساعدة العاملين الجدد على التحول الفاعل من الخارج إلى الداخل عند انضمامهم إلى المنظمات الجديدة ، إنه أحد الأساليب التقليدية للتنشئة الاجتماعية لأن العاملين الجدد يُنظر إليهم على أنهم رد فعل إذ اشارت أدبيات التنشئة الاجتماعية مؤخراً في تحويل تركيزها نحو تصوير العاملين الجدد على أنهم استباقيون في التكيف مع بيئتهم الجديدة ،هذا التحول مهم لأنه يؤدي إلى رؤية أكثر اكتمالاً للتنشئة الاجتماعية ، يقترح أن التنشئة الاجتماعية هي عملية لا تتأثر فقط بالمبادرات التنظيمية ، ولكن أيضاً بمبادرات العاملين الجدد.

ثالثاً : فئات التنشئة الاجتماعية الاستباقية :

أظهر الباحثان (Maanen ,Schein's:1979) إنه من أحد أبرز النماذج النظرية للتنشئة الاجتماعية بشكل عام ستة تكتيكات يتكون كل منها من سلسلة متصلة ثنائية يمكن ان تستخدمها المنظمات لتنظيم خبرات التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد (Simosi,2010:304) كما أكد كلا من (Pingqing,2017:1596) (Nguyenc ,2020:3) التصنيفات المتعلقة بتلك التكتيكات نفسها وكما موضحة في الشكل (٧):



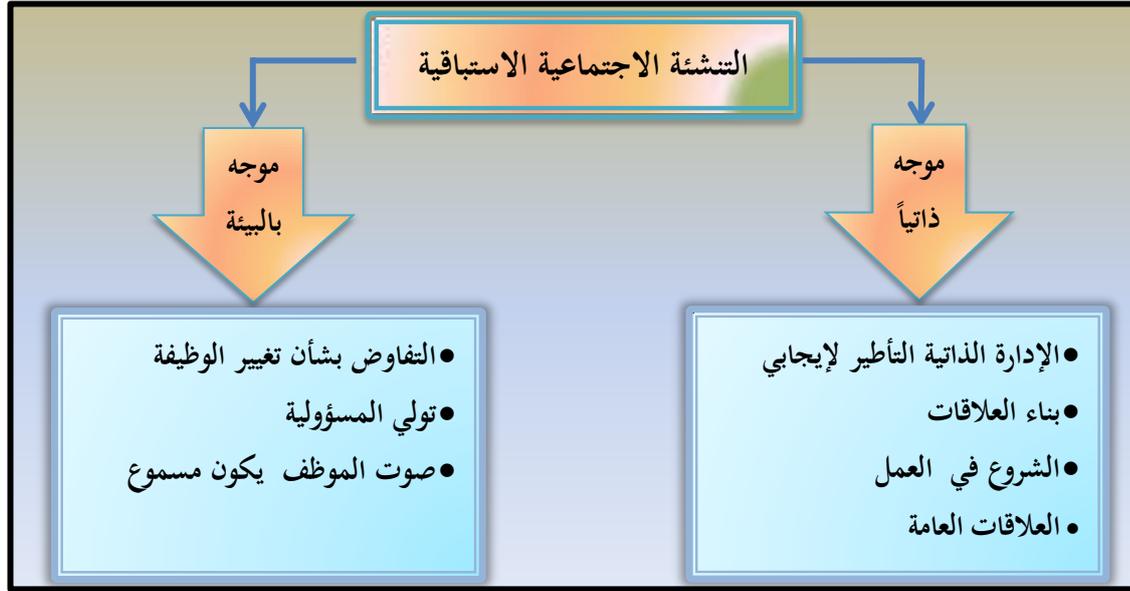
شكل (٧) تكتيكات التنشئة الاجتماعية على مستوى المنظمة

المصدر: عزيز (٢٠١٧) "تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع من خلال رفاهية العاملين ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاملين في مديرية تربية بابل"، رسالة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة وهي من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.

إذ يوضح لنا الشكل السابق تصنيف التكتيكات على التكتيكيين الأولين (الجماعي - الفردي والرسمي - غير الرسمي) على أنهما يهتمان في الغالب بالسياق ، لأنهما يختلفان في الطريقة التي توفر بها المنظمات المعلومات للوافدين الجدد أما التكتيكيان التاليان (متسلسل - عشوائي وثابت - متغير) أطلق عليه اسم المحتوى ، لأنهما يختلفان من حيث محتوى المعلومات المقدمة للعاملين الجدد ، التكتيكات الأخيرتان (الفصل التسلسلي والاستثماري والتصفية) التي أطلق عليها اسم اجتماعي لأنهما يتعلقان بالجوانب الاجتماعية أو الشخصية لعملية التنشئة الاجتماعية ، كما صنف التكتيكات على أنها إما مؤسسية (تتكون من جماعية ، رسمية ، متسلسلة ، ثابتة ، متسلسلة ، ومباشرة) أو فردية (تتكون من فردية ، غير رسمية ، عشوائية ، متغيرة ، منفصلة ، وتجريد). لقد وجدت نتائج العديد من الدراسات وتكتيكات إضفاء الطابع المؤسسي عموماً أن تكتيكات إضفاء الطابع المؤسسي ترتبط بغموض الدور المنخفض ، وصراع الأدوار ، والرضا الوظيفي العالي والالتزام التنظيمي (James, 2013: 222) . وفي السياق ذاته أضاف (Ellis,2012:4) انه تم تصنيف التنشئة الاجتماعية الاستباقية بطرق عدة على مدار العقد الماضي تتدرج ضمن ثلاث فئات رئيسة هي:

١. سلوك العمل الاستباقي : هي سلوكيات مثل تحمل المسؤولية ومنع المشكلات.
٢. السلوك الاستراتيجي الاستباقي : مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى تغيير أو التحكم في السياق البيئي الأوسع.
٣. السلوك الاستباقي المناسب لبيئة الفرد : يمثل السلوكيات التي تهدف إلى خلق درجة أكبر من التوافق بين الفرد والمنظمة.

تؤكد عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية على مدى حاجة العاملين الجدد إلى الحد من عدم التأكد إذ يندمج العاملين الجدد في سلوكيات البحث عن المعلومات والتعليقات للحصول على مزيد من المعرفة حول البيئة الجديدة التي سوف يعملون فيها وقياس مدى ملائمة سلوكياتهم مع متطلبات العمل بناءً على المعلومات التي يكتسبونها ، إذ يمكن أن يساعد على التغيير في الهياكل الوظيفية للعاملين الجدد على تحقيق الأداء الوظيفي بشكل مُرضٍ وأسهل وتلقي التقييمات الإيجابية من العاملين الموجدين في المنظمة ، مما يؤدي إلى تحسين تكيفهم واندماجهم مع الآخرين (Lu Yu,2020:137) ، والشكل (٨) يوضح أنواع التنشئة الاجتماعية الاستباقية من حيث الأهمية .



شكل (٨) أنواع التنشئة الاجتماعية الاستباقية

Source: Walker, Wendy Jackson Walker,(2009) "Predicting Two Types Of Proactive Socialization Tactics: The Roles Of Context, Experience, And Age ", In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Philosophy In The College Of Management.

وترى الباحث بأن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تشير إلى مجموعة من الإجراءات الاستباقية التي تتماشى مع أهداف المنظمة ، وتعمل على تعزيز مصلحة المنظمة ككل.

رابعاً : أهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية:

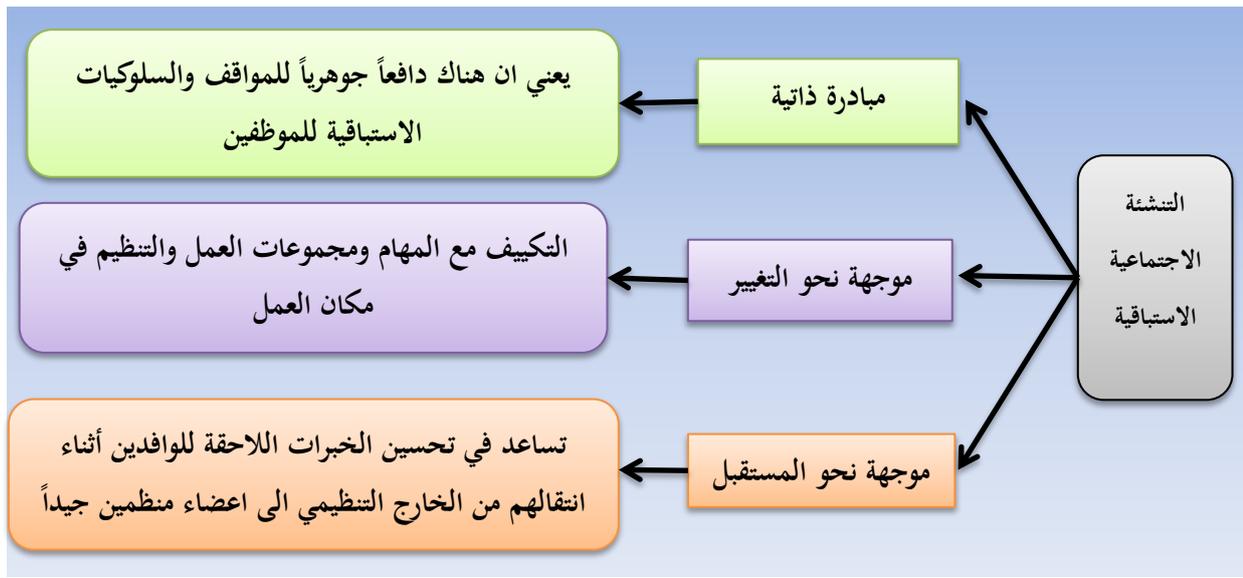
إن أهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية تكمن في واقعية عملها وأهميتها وفوائدها التي تتحقق لكل من المنظمة والفرد على حد سواء ، ووفقاً لما تناولته العديد من الأدبيات بخصوص هذا الموضوع فمن الواضح جداً وعلى مستوى العديد من الدراسات اكدت بأن الفرد يستطيع ان يحقق النجاحات في المنظمة التي يعمل بها من خلال النتائج أو الإنجازات النفسية المتعلقة بالعمل الإيجابي للفرد التي يراكمها الفرد نتيجة لخبرات العمل وجمع المعلومات بشكل استباقي من اجل تحقيق النجاحات (Rizzi., 2010: 144) وكل هذا يرتبط بالدرجة الاولى والأساسية بعملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية التي تسمح للوافد الجديد بالحصول على معلومات أساسية حول قيم المنظمة ومبادئها كون عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية تمنح المنظمات رؤية أفضل حول كيفية محاولة العاملين الجدد التوافق مع الثقافة الحالية والتكيف معها وبناء العلاقات وفهماها.

إنّ طبيعة الآراء التي تولدت عن الباحثين والمتخصصين في الدراسات الإدارية تشير إلى أن استقطاب العاملين الجدد له دور كبير جداً في زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية وتطور المعرفة الاقتصادية، إذ أصبحت لعملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية دور مهم في تحسين الأداء والفردية والمنظمة وهي تعد واحدة من المواضيع المهمة داخل المنظمة في وقتنا الحاضر لما لها من تأثير إيجابي للتقدم والاداء الوظيفي .

تواصلًا مع ما تقدم ، يلاحظ بان البحوث التطبيقية اثرت في عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، إذ يسعى الأفراد من خلالها للحصول على تغذية راجعة تقوم أداءهم والسلوكيات الاستباقية فهي تنموية وتتطلب مشاركة الآخرين بشكل متبادل ، مثل تكوين علاقات مع الرؤساء ، وحضور الأحداث الإجتماعية التنظيمية والحفلات (التنشئة الإجتماعية العامة) أو التفاعل مع زملاء العمل خارج مجموعة العمل المباشرة للفرد (التواصل) بشكل جماعي ، اذ بين (Thomas &Burke, 2012 : 57) بان اهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية تأتي من محاولات العاملين الجدد للحصول على المعرفة اللازمة لأداء وظائفهم وتكوين العلاقات المطلوبة لتصبح عضواً متكاملًا في المنظمة.

إستناداً لما تقدم ، أشار (Saks et al., 2011: 37) إلى أن أهمية دراسة التنشئة الاجتماعية الاستباقية تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمة وهي :

١. الاستباقية مبادرة ذاتية ، مما يعني أن هناك دافعاً جوهرياً للمواقف والسلوك الاستباقي للعاملين (مثل الشخصية والقيم والمعرفة وما إلى ذلك) ، مما يشير إلى أن الفروق الفردية قد تؤثر على المشاركة النشطة في بيئة العمل.
٢. الاستباقية موجهة نحو التغيير وتسهل حالات جديدة في أماكن العمل أو الموظفين ، مما يساعد في التكيف مع المهام ومجموعات العمل والتنظيم (مثل التنشئة الاجتماعية).
٣. الاستباقية موجهة نحو المستقبل ، مما يعني أنها تساعد في تحسين الخبرات اللاحقة للوافدين أثناء انتقالهم من خارج المنظمة إلى أعضاء منظمين جيداً يعرفون طلباتهم ، وزملائهم في العمل وثقافة المنظمة كما في الشكل (٩) :



شكل (٩) أهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية

Source: Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). "Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics". Journal of Managerial Psychology, 26(5), 383–402.

استناداً لما تقدم ، ونتيجةً لأهمية التنشئة الاجتماعية الاستباقية فإنه من الضروري للمنظمات ان تلبي حاجات العاملين المنتجين لما تحققه من منافع للمنظمة ، إذ أنها تمكن العاملين الجدد من تلبية احتياجاتهم الوظيفية وبناء العلاقات وبالتالي فإنها تنتج أعضاء فاعلين ومساهمين في عمل المنظمات ، إذ يمكن للتنشئة الاجتماعية الاستباقية أن لا تساعد العاملين الجدد على التكيف والاستيعاب فحسب ، بل يمكنها أيضاً التأثير على النجاح طويل المدى في وظائف العاملين الجدد ، إذ أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تميل إلى تزويد العاملين الجدد بممارسات منظمة أو مخطط لها نسبياً وكل ذلك يصب في مصلحة الفرد والمنظمة لما له تأثير كبير على النتائج البعيدة مثل الرضا الوظيفي والأداء والالتزام ونية الاستقالة للعاملين الجدد (Ashforth et al., 2007:449).

ومما سبق يمكن القول إنه بصرف النظر عن أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، فإن نجاح التنشئة الاجتماعية يعتمد أيضاً على تصرفات وتصورات العاملين الجدد، من خلال التحقيق في العلاقات بين تكتيكات الاستباقية في التنشئة ، والسلوك الاستباقي للعاملين ومدى استعدادهم وقابليتهم للتكيف مع العمل الجديد واستعدادهم أيضاً للتغيير من أجل خلق بيئة عمل ايجابية.

تبدأ فكرة البحث في المعلومات من قبل العاملين الجدد ، لأنها إحدى الطرق الأساسية في التنشئة الاجتماعية الاستباقية، إذ أن التكتيكات الاستباقية المؤسسية ترتبط بشكل إيجابي بالبحث عن المعلومات ، ووجد أن تكرار البحث عن المعلومات يتوسط في العديد من العلاقات بين تكتيكات التنشئة الاجتماعية والنتائج التي تحققها يمثل عمليات البحث عن المعلومات والبحث عن الملاحظات والتواصل الاجتماعي العام والتواصل وبناء العلاقات نحو تحقيق الايجابية في العمل والذي يتوقع من خلاله الموظفون الجدد الحصول عليه داخل المنظمة ، وهو أيضاً مؤشر على نتائج التنشئة الاجتماعية الاستباقية مما يعني أنها تساعد في تحسين الخبرات اللاحقة للوافدين أثناء انتقالهم من الخارج التنظيمي إلى أعضاء منظمين جيداً يعرفون طلباتهم ، وزملائهم في العمل وثقافة المنظمة.

خامساً : أدوار التنشئة الاجتماعية الاستباقية:

إذ أن الأفراد الاستباقيين من خلال التنشئة الاجتماعية يقومون بشكل أساسي بعددٍ من الأدوار تسهم بتقديم مساهمات مهمة منها(3: Deng el at, 2020):

1. هم أقل تقييداً بالبيئة ويشاركون بنشاط في الأنشطة التي يمكن أن تغير البيئة .
2. يمكنهم التعرف على الفرص وسيتخذون إجراءات استباقية تؤدي إلى تغييرات ذات مغزى.
3. هم قادة عندما يتعلق الأمر بنقل مهام المنظمة ، وتحديد المشكلات وحلها ، واتخاذ الإجراءات للتأثير على العالم من حولهم.

تعمل التنشئة الاجتماعية الاستباقية على مساعدة العاملين بالتنبؤ بمواقف العمل ، إذ أنها تعمل بجد لمعرفة التفاصيل التنظيمية الخاصة بالعمل، ولها دور هام في تواصل العامل الجديد مع المنظمة ، إذ أنه

من المرجح أن يحصل الأفراد الجدد على الدعم والموارد وفهم أفضل للقيم السائدة والمعايير التنظيمية الشاملة ومدى استعداد الشخص لممارسة تلك القيم والمعايير وارتباطها بسلوكياتهم الشخصية ، إذ تقع السلوكيات الاستباقية للعاملين خارج نطاق المهام الأساسية المتعلقة بالوظيفة، في حين دعا (Houghton et al, 2019:686) بان التنشئة الاجتماعية الاستباقية للعاملين من العمليات المهمة المطلوبة لتوجيه الأفراد الجدد في عملهم وتكون هذه العملية عن طريق قيام الأفراد الجدد بالبحث عن ردود الفعل ، والبحث عن المعلومات ، والتأطير الإيجابي ، والتنشئة العامة ، إذ يساعد النشاط الاستباقي في التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد للمنظمة ، وقد يكون أكثر فائدة من الجهود الرسمية للمنظمات ، وغالبًا ما يتم التركيز على الظروف التي تسهل الاستباقية ، وخاصة دور البيئات التنظيمية وزملاء العمل الداعمين ومع ذلك ، فإن هذه العوامل خارج نطاق اختصاص العاملين الجدد لتمكين الأفراد الذين ينتقلون إلى أماكن عمل جديدة وبالمقابل ، فإن تغيير هذه العوامل يتطلب جهودًا تنظيمية رسمية ومركزية تساعد الأفراد الجدد في تخلصهم من القلق الوظيفي والتوتر والشك من خلال معرفتهم بثقافة المنظمة وتوجهاتها وجعلها محبذة لهم وهي بذلك تمثل حالة من الريح للمنظمة ، لأنها تقلل من التفاوت العمل وزيادة مستوى فعاليتهم وانخفاض تكلفة دوران العمل .

فضلاً عما تقدم ، فقد ركز (burke ., 2021:1) على أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية ينتقل من خلالها العاملين الجدد من خارج المنظمة إلى الداخل وعلى الرغم من أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تتطوي على إجراءات من قبل الفرد والمنظمة التي تبحث بموجبها عن كيفية عمل هذه الإجراءات جنبًا إلى جنب لدعم تعديل سلوك العاملين الجدد، فإن العاملين الجدد الذين يشعرون بالثقة في قدرتهم على القيام بدور أوسع وأكثر استباقية يتمتعون بمستوى أعلى من انقائ المهام وتخلق لديهم الرضا عن الوظيفة والتميز في ادائهم والتزامهم بعملهم في المنظمة، وقد أدى هذا الإنجاز الناجح لهذه النتائج القريبة إلى تحقيق نتائج أخرى بعيدة ، وهي الأداء والالتزام التنظيمي وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية من خلال تدريب العاملين الجدد على ممارسة من السلوكيات الاستباقية مثل بناء العلاقات ، التواصل ، والاستماع ، والمراقبة / النمذجة.

وقد أشار (Park & Jo, 2018:131) إلى أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية هي نشاط استباقي يتجلى في مجموعة متنوعة من السلوكيات تقع بعضها ضمن اختصاص الموظفين وتتطلب الحد الأدنى من التعاون مع الآخرين ، بما في ذلك البحث عن معلومات حول متطلبات الوظيفة (مثل المعلومات المرجعية) أو العلاقات مع الآخرين (مثل المعلومات العلائقية).

تعد التنشئة الاجتماعية الاستباقية من اهم المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وتأتي هذه الاهمية للمنظمات من خلال النقاط الاتية (Wingerter, 2019:7):

١- توفر الآليات او الاجراءات : ركزت دراسات التنشئة الاجتماعية الاستباقية بشكل أساسي على تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية: من حيث الطرق التي يتم بها هيكله الخبرات للأفراد الذين ينتقلون من دور إلى آخر من قبل الآخرين في المنظمة ، إذ تعد التكتيكات المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية والتي من شأنها أن تنتج توجهات الدور السلبي أو الايجابي ترتبط بأحداث منظمة ومخططة خاصة بعمل المنظمات وترتبط أيضاً بتكتيكات التنشئة الاجتماعية الفردية بأحداث عفوية غير مخطط لها ، بعبارة أخرى تعتبر تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية أكثر منهجية نسبياً من تكتيكات التنشئة الاجتماعية الفردية ، للتغلب على حالات عدم اليقين هذه ، غالباً ما يستخدم الموظفون الجدد ومؤسساتهم عمليات التنشئة الاجتماعية خلال الفترة الانتقالية من مكان إلى مكان العمل الاخر ، يشير مصطلح "عمليات التنشئة الاجتماعية" إلى استخدام آليات وإجراءات مختلفة لمساعدة العاملين الجدد على إدارة حالة عدم اليقين وتسهيل الانتقال من موظف جديد غير متمرس إلى موظف مساهم داخل المنظمة.

٢- توفر الاساليب : اقترح العمل الأساسي الذي قام به (Black ,1996 & Ashford) أن يخطط العاملون في سبعة أنواع رئيسية من أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية: (البحث عن المعلومات ، والبحث عن التعليقات ، والتفاوض بشأن التغييرات الوظيفية ، والتأطير الإيجابي ، والتواصل الاجتماعي العام ، وبناء علاقة مع رئيس الفرد ، والتواصل)، كما تظهر العديد من الدراسات المرتبطة بالتنشئة الاجتماعية أن الموظفين الجدد الذين يخططون في أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية أكثر عرضة لإظهار تكامل اجتماعي أعلى ، ووضوح الدور ، والرضا الوظيفي ، والتعلم.

٣- توفر الدعم الاجتماعي : استكشف العديد من الباحثين أن العاملين الجدد من حيث تفاعلهم اليومي مع أقرانهم مفيد للغاية في تنشئة اجتماعية ناجحة ، إذ يقبل الأقران على تقديمهم الدعم الاجتماعي وهم مصادر مهمة للمعلومات المعيارية والاجتماعية ، فيما يتعلق بالمعلومات الفنية والمتعلقة بالوظيفة (على سبيل المثال ، متطلبات الدور، وردود الفعل على الأداء) ، ومع ذلك ، من المرجح أن يعتمد العاملين الجدد على المشرفين عليهم في عملهم (Wu,2019:5).

واستناداً لما تقدم يمكن القول بأنه يعد فهم التنشئة الاجتماعية الاستباقية للعاملين الجدد أمراً مهماً لكل من الأشخاص وجميع المنظمات وهي تعد جزءاً من ممارسات التنشئة الاجتماعية الوظيفية ، لا تقل أهمية عن المهام التي يمارسها الافراد الاخرين من اجل فهم وظائفهم بشكلها الصحيح قبل الخوض في الوظيفة أصلاً.

سادساً : خصائص التنشئة الاجتماعية الاستباقية :

أوضح (Saks et al.,2007:451) ان التنشئة الاجتماعية الاستباقية تعنى بالوسائل التي يقودها الفرد والتي تؤثر بشكل مشترك على تعلم العاملين الجدد ، اذ يقدم العاملون الجدد في المنظمات النظر في الخصائص المشتركة التي تحرك عمل المنظمة والنشاط الاستباقي الذي يحرك عمل العاملين الجدد وتقديم اساليب عدة تساعد العاملين في تعلم كيفية جعل المصالح الشخصية تتوافق مع مصالح الأعضاء الآخرين وبالمقابل اكتساب المنظمة الكفاءات الجديدة ، إذ أن الدور النشط الذي يؤديه العاملين الجدد له دور هام للتعرف على سياق عملهم وربما تغييره من خلال السلوك الاستباقي المتمثل بـ (البحث عن المعلومات ، والبحث عن الملاحظات ، والتفاوض بشأن تغيير الوظيفة (أي محاولة تعديل مهام الفرد وتوقعات الآخرين) ، والتأطير الإيجابي (أي محاولة رؤية الأشياء بطريقة متفائلة) ، والتواصل الاجتماعي العام (أي المشاركة في الأحداث الاجتماعية) ، وبناء علاقة مع رئيسه .

وفي هذا السياق ذكر الباحثان (Ashford & Cummings, 1983: 375) خصائص او صفات يتمتع بها الافراد الجدد الذين يشغلون مناصب تنظيمية جديدة وهي:-

(١) **الدعم** : من خلال المشاركة في المناسبات الاجتماعية مع زملاء آخرين له في العمل وتطوير العلاقات الاجتماعية معهم ، وبالتالي يحصل الافراد الجدد على الدعم والموارد اللازمة لفهم أفضل للقيم السائدة والمعايير التنظيمية بشكل عام.

(٢) **النضج في العلاقات** : اذ ينخرط الأفراد بشكل استباقي في السلوكيات التي تعزز وتعجل التكيف، تمكن السلوكيات الاستباقية ، مثل الملاحظات والبحث عن المعلومات ، الموظفين من التعرف على قدراتهم ، وفهم بيئة العمل والمهام المحددة بشكل أفضل ، وتعديل سلوكهم من أجل تعزيز الفاعلية والنجاح الوظيفي.

(٣) **التنمية الذاتية** : وهي امتلاك الأفراد الجدد القدرة على أداء الأعمال بشكل فردي ودون التطرق الى مساعدة الآخرين.

أما (Miles et al., 2004: 453) وزملاؤه فقد ذكروا بأن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تتطلب بعض الخصائص التي تتمتع بها المنظمات منها البحث عن التغذية الراجعة للوافدين الجدد وملاحظة النتائج المتحققة التي تركز على التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، اذ ان تزويد العاملين الجدد بممارسات منظمة أو مخططة نسبياً يحقق لها اهدافها بالشكل المسبق ، وبالتالي لها تأثير كبير على النتائج البعيدة مثل تحقيق الرضا في العمل والأداء الناجح والالتزام وبناء علاقات جيدة مع الموظفين ، وبالمقابل فان انخراط العاملين الجدد في العديد من سلوكيات التنشئة الاجتماعية الاستباقية تسهل تكيفهم مع البيئة الجديدة وتؤثر بشكل كبير على نتائج العمل.

أما (Rodopman,2009:20) فقد أشار إلى أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تتطلب خصائص ضرورية تتمثل في:

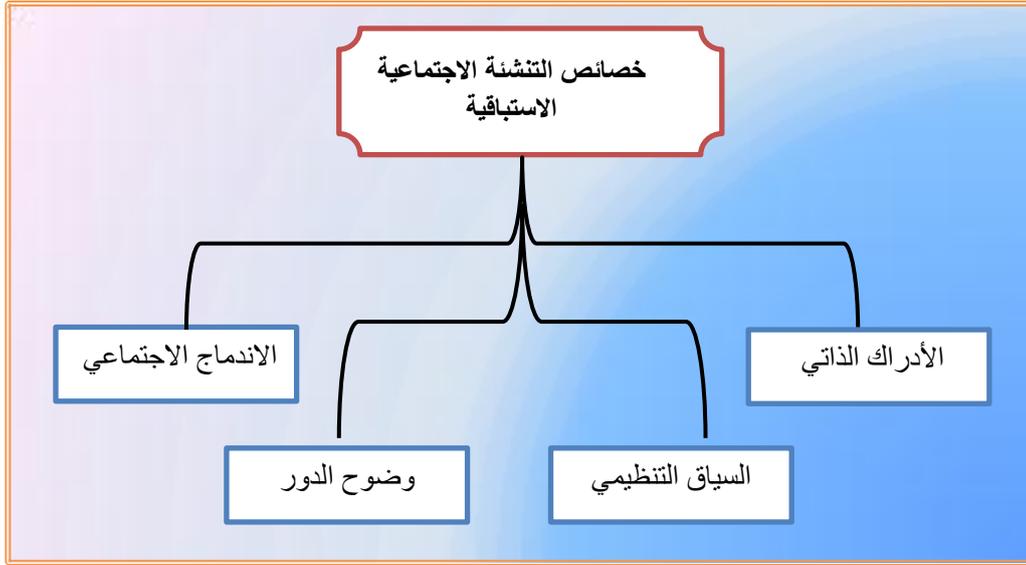
١. الإدراك الذاتي : وهي سلوكيات يستخدمها الموظفون الجدد لتقليل عدم اليقين في بيئة العمل الجديدة وتشمل (رؤية التحديات كفرصة) ، الاهتمام بأراء الآخرين (طلب التعليقات)، أداء المهام (ربط التنشئة الاجتماعية الاستباقية بأداء المهام).

٢. الاندماج الاجتماعي : إن التنشئة الاجتماعية الاستباقية عملية تقوي استقرار المنظمة ونظامها ، إذ أن تطوير العلاقات مع زملاء العمل والمسؤولين يمنح العاملين الجدد موارد معلوماتية اضافية، وهذا بدوره يساعد العاملين الجدد في الشعور بالقبول من الآخرين وتقليل التناقضات تجاه الوظيفة والمنظمة.

٣. التنظيم الذاتي : يعد من الموضوعات الرئيسة المتأصلة بعملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية فذكر (2: 2020 , Bui & Nguyen). تمنح عملية التنظيم الذاتي للوافدين الجدد فرصة تعلم المعايير والقواعد غير المكتوبة للمنظمة ويتم ذلك من خلال التواصل والتكيف ، وهذا بدوره يساعد على تحديد الاهداف الاكثر اهمية التي تعد جزءاً من عملية التنظيم الذاتي من حيث صلتها بالوظائف الجديدة وبالتالي الحد من التوتر ويؤدي بالنهاية للعاملين الجدد إلى فهم أفضل للقيم والمعايير التنظيمية السائدة.

٤. معرفة السياق التنظيمي: تساعد التنشئة الاجتماعية الاستباقية على امتلاك الموظف نظرة ثاقبة تؤدي الى زيادة اليقين ، والذي من شأنه أن يعمل على تقليل الشك من قبل المتجهين نحو وظيفتهم الجديدة ، ويتعلمون أي السلوكيات مناسبة لهم وأيها ليست كذلك وكل ذلك يزيد من ملاءمتهم لتنظيمهم ، ويؤدي الى علاقات مع الآخرين ويفسرون الأحداث بشكل إيجابي(Bauer et al., 2007: 711).

٥. وضوح الدور: إن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تؤدي الى تحقيق العلاقة بين السلوكيات الاستباقية للتأقلم وسلوكيات الأداء خارج المهمة ووضوح الدور والتكامل الاجتماعي التي تستخدم من خلالها المنظمات اسلوب تحقيق التحكم الشخصي من خلال استخدام أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، التي تساعد العاملين الجدد الى هذه المنظمات في التكيف مع دورهم الجديد وإعدادات العمل ومدى توافق الموظف الجديد بدوره في المنظمة من خلال وضوحه للدور الذي يؤديه والانجاز الذي يحققه بشكل ذاتي واندماجه مع الآخرين والنتائج التي حققها في العمل من خلال سلوك العمل الذي مارسه (Weitz ,et al., 2014) والشكل (١٠) يوضح ما ذكر اعلاه.



المصدر : اعداد الباحث

شكل (١٠) خصائص التنشئة الاجتماعية الاستباقية

وترى الباحث بان تلك الخصائص مجتمعه لها دور هام في عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية ابتداء من عملية الادراك الذاتي المنظم الذي يتبعه العاملين الجدد عند قدومهم للعمل كموظف جديد انتقالات الى ممارساته عملية الاندماج الاجتماعي والذي يعد من الضروريات التي لابد من اتباعها من قبل العاملين الجدد من اجل احساسهم بمدى انتمائهم للعمل وقبولهم من لدى الاخرين، وبعدها تأتي عملية التنظيم الذاتي المدرك من قبلهم لفهم افضل للمعايير السائدة من قبل المنظمة لأجل معرفة السياق التنظيمي المتبع لتقليل اليقين نجاة وظيفتهم الجديدة من خلال وضوح الدور لإنجاز الاعمال وتحقيق النتائج بالشكل الذي يتوافق مع ادوارهم الجدي التي سبق وان مارسوها خارج المهمة وبشكل استباقي .

سابعاً: المقاييس والأبعاد للتنشئة الاجتماعية الاستباقية :

ظهرت عدة مقاييس من قبل بعض الباحثين لقياس متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، وكان اول مقياس مستخدم من قبل (Ashford & Black, 1996) فقد اعتمد من قبل الباحثة الذي أكد انه تم إجراء المقياس لأبعاد التنشئة الاجتماعية الاستباقية باستخدام قائمة مرجعية مكونة من ٢١ فقرة مقتبسة من (Ashford & Black (1996). سئل المشاركون عما إذا كانوا قد استخدموا كل الاساليب وأجابوا بـ "نعم" أو "لا" على كل عنصر. تم قياس سبعة أنواع من أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية في قائمة المراجعة وهي : بناء العلاقات ، البحث عن التعليقات، التأطير الإيجابي ، التفاوض بشأن تغيير الوظيفة ، البحث عن المعلومات ، والتشبيك او التواصل ، التنشئة الاجتماعية العامة ،وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات التي تناولت هذه الابعاد من قبل بعض الباحثين ^١ الا ان هناك شبه اجماع على ما

* (Güngörmez & Yozgat , 2015:3) * (Kim et al.,2005:236), (Wu et al.,2019:)(Ashforth et al, 2007:453;) (Jie and Tae-Yeol ,2013) اما (Song,2014:12).

قدمه كلاً من (Song,2014:12) ، (Saks et al.,2011:37) من وجود سبعة (ابعاد) مجتمعة والموضحة في الشكل (١٢) . ويرجع سبب اختيار الباحثة لهذه الابعاد هو تم الاعتماد عليها كمكون رئيسي تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة الاخرى المبحوثة ضمن مجال الدراسة الحالية ، اضافةً الى ذلك أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تعد من الحاجات الضرورية التي تسهم في نجاح عمل المنظمات (Kim et al.,2005:236) ، وبالتالي فأنها تمنح الافراد القدرة على أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية ، وهو ما ينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية (Song,2014:12) .، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد.



شكل (١١) أبعاد التنشئة الاجتماعية الاستباقية

المصدر: اعداد الباحثة

١- البحث عن المعلومات:

تشير عملية البحث عن معلومات الى الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المزيد من الوضوح حول كيفية عمل الأشياء في المنظمة وما يتوقعه الآخرون من العاملين الجدد، مثل المعلومات حول متطلبات الوظيفة (المعلومات المرجعية) أو العلاقات مع الآخرين (المعلومات العلائقية فيما يتعلق بالخصائص الشخصية لزملاء العمل وما يعجبهم وما لا يعجبهم) ، إذ يصف (Saks et al., 2011:6) البحث عن المعلومات بانها طريقة أساسية ينخرط فيها الموظفون الجدد في سلوكيات استباقية أثناء عملية التنشئة الاجتماعية ويتضمن البحث عن معلومات الموضوعات ذات الصلة بالمشرف ويزملاء العمل تتم من خلال الملاحظة والاستعلام المباشر لها ، وبالتالي تمكين الموظفين الجدد من فهم وظائفهم وبيئتهم الجديدة وكيفية إتقان اعمالهم بالشكل المطلوب ، وبالمقابل فانه قد يسعى الأفراد للحصول على ردود الفعل التي تقيم أدائهم ، فضلاً عن ذلك يتم البحث عن المعلومات من خلال التدريب الذي يعد مرادفاً للتنشئة لأن التدريب الشامل يلعب دوراً رئيسياً في كيفية جعل الافراد يشعرون ويتكيفون مع الوظيفة الجديدة وضبطها، وتقوم الإدارة بتدريب أفرادها وتنمية مهارتهم باستمرار من خلال تزويدهم بالمعلومات

والمهارات والاتجاهات اللازمة التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية عالية.

إن البحث في معلومات يستخدم عادة لفهم الوضع حول ان التنشئة الاجتماعية الاستباقية تمكّن الأفراد من التعامل مع المواقف المعقدة عن طريق تغيير المتطلبات الظرفية أو تغيير أنفسهم لتلبية هذه المتطلبات ومن ثم تشجيع الموظفين الجدد أن يكونوا استباقيين ليكونوا ناجحين في بيئة العمل التي تتصف اليوم بالديناميكية ولا يمكن التنبؤ بها (James, 2020:71) .

وضمن السياق نفسه ذكر (Pan Liu et al.,2021:3) إن العاملين الجدد يسعون للحصول على معلومات حول العمل وتنظيمه، وبالتالي فهم بحاجة الى تحديد مصدر المعلومات ، وموارد نفسية للتعامل مع الشدائد والتغلب عليها من قبل الآخرين ، ومشاركتهم الاستباقية من اجل السعي للحصول على معلومات مهمة ، ولابد من التذكير بان العاملين الجدد هم فقط الذين لديهم موارد نفسية متاحة وقادرون على تنظيم سلوكياتهم مما يساعدهم على التركيز للبحث في المعلومات.

ان الطريقة التي يبحث فيها الأشخاص عن المعلومات واستخدامها ونشرها يعد من السمات الأساسية في مكان العمل، إذ أوضح (Fetherston ,2017: 1) بأن البحث عن المعلومات هو نتيجة للحاجة إلى تحقيق أهداف محددة في عمل المنظمات القائمة اليوم ، وضمن موضع عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، يعد البحث عن المعلومات وسيلة لاكتساب موارد معرفية حول كيفية عمل الأشياء داخل المنظمة، إذ أن المقبلين على الوظيفة الجديدة يسعون جاهدين في الحصول على المعلومات وأنواعها ، كما وتتضمن البحث عن المصادر الرئيسية التي تزودهم بتلك المعلومات ، وماهي السلوكيات المتوقعة من العضو الجديد في مكان العمل لأن المعلومات تعد مدخلات أساسية في عملية صنع المعنى ، وبالتالي يسعى الفرد للحصول على معلومات لتقليل عدم اليقين ، والانتقال من بيئة العمل غير المتوقعة إلى بيئة عمل يمكن التنبؤ بها.

وذكر (Bigliardi Joan,et al., 2005: 427) انه في عملية الحصول على المعلومات يتفاعل الفرد مع الأشخاص أكثر من تعامله مع مستودع تلك المعلومات مثل المستندات وقواعد البيانات ، إذ يمكن للفرد فهم الموقف الذي يواجهه من سياق غير مؤكد من خلال صنع معنى لذلك الموقف من المعلومات التي سبق وحصل عليها (James,2015:62) .

فضلاً عن ذلك (Fetherston ,2017:4) ان من اهم ممارسات التنشئة الاجتماعية الاستباقية البحث عن المعلومات وتنظيمها والحصول عليها، إذ أن هنالك ثلاثة انواع رئيسية من المعلومات المطلوبة التي يبحث فيها الموظف الجديد وهي (المرجعية) تتكون المعلومات المرجعية من التعليمات والإجراءات والأهداف وأي شيء آخر ضروري لأداء الوظيفة بنجاح ، (والتقييم) تتضمن التعليقات والمعلومات الأخرى التي تشير إلى كيفية أداء الموظف في الوظيفة ، و(العلائقية) تتضمن الشخصيات والعلاقات بين الأعضاء في المنظمة . واطاف (Morrison, 1993:111) فئة رابعة من المعلومات

وهي (المعلومات التقنية)، والتي تتميز عن المعلومات المرجعية من خلال التركيز فقط على المعلومات المتعلقة بأداء المهام الوظيفية ، مع المعلومات المرجعية المتعلقة بالمطالب العامة الخاصة بالأعمال التي تمارسها المنظمة والطلبات المتعلقة بالدور الوظيفي للفرد العامل ، وأضاف أيضاً نوعاً خامساً ومهماً من (المعلومات الاستباقية) وهي المعلومات المعيارية المتعلقة بالموقف والسلوك للموظف تجاه الوظيفة التي يشغلها ومدى تفاعله معها .

إن قرار الإفصاح عن مكان العمل ومحاولة الحصول على المعلومات بشكل استباقي مفيد وضروري للعاملين الجدد للعمل في المنظمات هو أيضاً سياق يمارسه الموظفون بشكل خاص للتخلص من الغموض وعدم اليقين عند قدومهم للعمل في تلك المنظمات ، وبالتالي يُظهرون رغبة قوية في الحصول على المعلومات وسوف ينخرطون في سلوكيات مختلفة للبحث عن المعلومات للحصول على معلومات إضافية ذات صلة لتقليل عدم اليقين (Lee & Jo-Yun, 2020: 4).

واستناداً لما تقدم ترى الباحثة بأنه بالنظر لأن الموظفين يكتسبون معلومات حول مهامهم وواجباتهم وتوقعاتهم الاجتماعية في بيئة عملهم ، فإنهم قادرون على تقليل عدم اليقين وفهم بيئتهم الجديدة ، إذ أن البحث في المعلومات مهم للعاملين الجدد المنظمة لأنه يقلل من عدم اليقين ويزيد من احتمالية السيطرة على بيئة العمل .

٢- البحث عن ردود الفعل:

يشير البحث عن ردود الفعل أو البحث في التعليقات الى التماس أو سعي الموظف الجديد للحصول على معلومات كافية والتي تتعلق بكيفية أدائه اذ تتيح عملية البحث عن ردود الفعل للعاملين الجدد فهم متى يحتاجون إلى تقييم عن وضعهم الحالي ضمن عملية تنظيم العمل لأنفسهم كطلب رأي زملائهم في العمل وبشكل مسبق بخصوص ادائهم قبل حصول تقييمات الأداء بشكل نهائي من قبل المسؤولين ، أو عندما يحتاجون إلى إعادة تفسير المعلومات السابقة كون المنظمات غالباً لا تزود الموظفين الجدد بما يكفي من ردود الفعل من اجل التعامل من المهام الوظيفية بشكل جيد (Wanberg& Kammeyer , 2000: 374).

ويرى (Syed et al., 2021:3) أن البحث عن ردود الفعل تعد من الاساليب الضرورية في عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية اذ ان الحصول على ردود الفعل من الاخرين في العمل بخصوص اوجه القصور ضمن نشاط معين وبالتالي يحسن من قدرة الموظفين على التحكم في مهام وظيفتهم ويمكن أن يقلل من الصعوبات في المواقف الغامضة التي قد يتعرضون لها وتثير إحساساً بفقدان السيطرة على الموقف ، لأنها تعد مصدراً قيماً من مصادر المعرفة والحصول على رد الفعل.

ان البحث عن ردود الفعل له علاقه وثيقة باستباقية الافراد الجدد في العمل الذي يعد شكل من أشكال التنشئة الاجتماعية للفرد وهي تقلل الى حد ما مما يعانیه الأفراد من عدم اليقين والشكوك فيما يتعلق بالتقييمات التي تحدد ضمن عملية بيئة العمل والتي تتعلق بأدائهم للأعمال وتنظيمها بشكل مسبق ، وبالتالي سيكون لديهم الدافع للبحث عن ردود الفعل فيما يخص تلك التقييمات (Nobili,2018:409).

يحتاج الافراد الجدد إلى الانخراط في العمل بشكل استباقي مثل البحث عن ردود الفعل، ولكي ينجح العاملون الجدد في عملية البحث عن ردود الفعل فإنه يجب عليهم أن يطوروا علاقة جيدة مع زملائهم في العمل والمسؤولين ، بالإضافة إلى ذلك يجب على العاملين الجدد رسم الخريطة المعرفية الإيجابية لتحدياتهم الانتقالية باعتبارها فرصاً وليست تهديدات أو قيوداً تزيد من مواردهم المعرفية وتساعدهم في التغلب على تحديات وتحقيق التنشئة الاجتماعية الاستباقية الناجحة (James, . 2020:84).

وأضاف كل من (Sverke& Hellgren, 2002: 24) ان البحث عن ردود الفعل تعد عملية البحث عن تقييمات وانتقادات لأداء الفرد في عمله التي تساعد الأفراد على تقييم وضعهم الحالي فيما يتعلق بتلك التقييمات التي حددها ضمن عملية تنظيم العمل لأنفسهم .

اشار كلاً من (Yang& Zhang,2018:126) ان البحث عن ردود الفعل تعد من أهم عمليات التنشئة الاجتماعية الاستباقية اذ انها متأصلة بعمل الافراد في المنظمات من خلال توفيرها للمعلومات و تقديم النصائح الارشاد التي تقلل من التوتر إذ أن الجهود التي يبذلونها هؤلاء الافراد تعد ضرورية لإقامة العلاقات مع زملاء العمل والمرؤوسين لها تأثير مباشر لعملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية وتحقق المزيد من التفاعلات داخل بيئة العمل.

ويعتقد (Ashford & Black, 1996: 203) أن البحث عن ردود الفعل يشير إلى التماس الموظف للحصول على معلومات حول طبيعة أدائه الذي سوف يؤديه وتعد ردود الفعل مهمة بشكل خاص للأفراد المقبلين على الوظيفة الجديدة ، لأنهم أكثر عرضة للقلق تجاه تفسير البيئة التي سوف يعملون فيها ، ومعرفة الإجراءات الواجب اتخاذها للعمل في الوظيفة ، وبالتالي فهم القواعد التنظيمية وعدم انتهاكها بشكل اكثر وضوحاً وذات تأثير مهم بالنسبة للأفراد الذين أكملوا عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية.

لقد أشار (Yuanyuan et al., 2020: 5) الى ان سلوك البحث عن ردود الفعل تشير إلى تكريس الجهود بشكل مكثف لتحديد طبيعة السلوكيات الصحيحة والمقبولة.

بناءً على ما سبق ترى الباحث أن الحصول على ردود فعل الموظفين مهمة جداً وخصوصاً للذين يسعون جاهدين للحصول على معلومات قيمة وذات معنى إيجابي من زملائهم في العمل حول تقييمات عملهم والممارسات التي يقومون بها داخل المنظمة بشكل عام وذلك من التكيف مع المطالب التنظيمية المطلوبة في العمل وتحقيق النجاح والتقدم الوظيفي ، لأن العلاقة بين ردود الفعل والتنشئة الاجتماعية الاستباقية للفرد تشبه قصة الحياة الشخصية التي يتداخل فيها العالمان الداخلي والخارجي.

٣- التنشئة الاجتماعية العامة:

ان عملية التنشئة الاجتماعية بشكل عام لها علاقة بالتغيرات الشخصية الحاصلة في بيئة العمل التي لها دور مهم واساسي في تفاعل الافراد الجدد العاملين فيها ، إذ انه عندما يتكيف شخص ما مع الثقافة التنظيمية الجديدة ، يتلقى زملاؤهم في العمل ورئيسهم والمنظمة مزايا منهم ، لأن هناك علاقات اجتماعية تنشأ من عملية التنشئة الاجتماعية بشكل عام وتؤدي الى تعزيز الثقة والرضا عن العمل والالتزام لدى الافراد العاملين وتعزز الثقة لديهم (Kozlowski & Gardner, 1995:419).

كما وصف (Yingxin& Xiang,2020:3) ان التنشئة الاجتماعية العامة تهتم بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية مع زملاء العمل الاخرين ، إذ إنه من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية مع الافراد العاملين ، فإنه من المرجح أن يحصل الافراد الجدد على الدعم والموارد وفهم أفضل للقيم السائدة والمعايير التنظيمية الشاملة.

وفي السياق ذاته أشار (Tianyan et al.,2018:318) إلى أن التنشئة الاجتماعية العامة هي العملية التي يتعلم من خلالها الأفراد الجدد نظام وقيم المنظمة ومعاييرها وينظمون أنماط سلوكهم وفقاً لاحتياجات المنظمة لفهم طبيعة عملهم بصورة اوضح لتحسين تكيفاتهم مع المنظمة في أثناء انتقالهم للأدوار .

إن التنشئة الاجتماعية العامة لها آثار كبيرة على نجاح الموظفين بسبب ما يأتي:

أ- يوضح للعاملين ما معنى بيئة ديناميكية ومعقدة وغامضة.
ب- يسهل تعديل متطلبات الموظفين لوظيفتهم ، وكذلك مع الجوانب الأقل واقعية للمنظمة مثل القواعد والثقافة .

ج- له تأثيرات طويلة المدى على العاملين الجدد ، لأنها تهتم بالمشاركة الطوعية للوافدين في الانشطة الاجتماعية والتجمعات الذي تعقده المنظمة (Donald et al.,2021:3).

فقد ذكر (James,2015:34) ان التنشئة الاجتماعية العامة تعني تطوير علاقات منسجمة مع الآخرين في مكان العمل ، وأشار (Yao& Deng, 2020:7) إلى انها من مشاركة الافراد العاملين في المنظمات وداخل الاقسام فيما بينهم المناسبات الاجتماعية وحضورهم الفاعل فيها ، ووضح (Ergun & Özdemir, 2015: 422) بأن التنشئة الاجتماعية العامة مفهوم حاسم لكل من الموظفين وأرباب العمل من أجل تسهيل عملية تعديل سلوك الموظف ، وهي إحدى العمليات التي يتعلم الموظف من خلالها المعلومات الضرورية لإجراء انتقال ناجح ليصبح عضواً متكاملًا في المنظمة بعد التعيين ، سيتعلم الموظف المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات المطلوبة للانخراط في الوظيفة الجديدة أو الدور أو الثقافة في مكان العمل من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية الناجحة.

بشكل أساسي ان التنشئة الاجتماعية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين ، إذ يتعرف من خلالها الموظفون على الوظائف والأدوار وثقافة مكان العمل الجديدة والتكيف معها من خلال تطوير علاقات منسجمة مع بعضهم بعضاً (Klein & Weaver, 2000: 47)

التنشئة الاجتماعية العامة تشير الى المشاركات الطوعية للعاملين الجدد في التجمعات والانشطة الاجتماعية التي تعدها المنظمة من اجل التعرف على أكبر عدد ممكن من الأشخاص في أقسام أخرى من المنظمة وعلى أساس شخصي وبالتالي يؤدي ذلك الى تطوير مهارات الموظف للعمل بالشكل المطلوب ويلبي بشكل عام متطلبات البيئة التنظيمية (Mafud & Moreno , 2018: 50) .

كما أضاف (hauete & winer , 2003 , 2017: 21) ان المحاولات الصريحة للانخراط في التنشئة الاجتماعية العامة قد تؤدي إلى بناء مشاعر إيجابية تجاه الشركة ، مما يؤدي إلى تحقيق المزيد التقدم والفهم والرضا الوظيفي ولكنها قد لا تساهم في الأداء خلال المدة الزمنية المعينة التي تم قياسها، ومع ذلك فإن التنشئة الاجتماعية العامة قد تساعد في تطوير الاتصالات التي تعزز الأداء في المستقبل، في حين ذكر (Zak., 2017: 590) بأن التنشئة الاجتماعية الفاعلة تساعد العمال على التغلب على الجوانب السلبية المحتملة للتكيف مع وظيفة جديدة ، مثل التوتر والقلق وعدم اليقين في مواجهة الوضع الجديد والمهمة الجديدة ، وهذه العملية هي أيضاً إحدى الطرق الرئيسية التي يمكن من خلالها الحفاظ على المنظمة ويمكن أن يكون لها تأثير دائم على ثقة الموظفين ومواقفهم وسلوكياتهم.

ترى الباحث بأن التنشئة الاجتماعية العامة هي العملية التي يسعى من خلالها العاملون الجدد التواصل بجهد ونشاط مع الآخرين في المنظمة والحضور والمشاركة في الاجتماعات أو الحفلات التي تقام في المكتب (كوجبات الغداء ، النزاهات) للقاء مع الاشخاص الآخرين وأيضاً الانشطة الاجتماعية والتجمعات التي تعقد في المنظمة لتحقيق التفاعل في العمل ومساعدة العاملين أيضاً في تنمية الشعور لديهم في تحقيق السيطرة على بيئة العمل الجديدة.

٤ - التواصل أو تداخل العمل:

تشير عملية التواصل إلى أن المقبلين على الوظيفة الجديدة يسعون إلى التفاعل وبناء الصداقات مع الأشخاص من مختلف إدارات وقطاعات المنظمة (Güngörmez&Yozgat,2015:464).

كما بين الباحثان (Khalid & Ahmed ,2021:3) إن دور عملية التواصل في التنشئة الاجتماعية الاستباقية يتضح من خلال تحسين فرص الفرد في تحقيق النجاح الوظيفي من خلال بناء هذه الشبكات وإيصال المعرفة والقدرات والمهارات الشخصية إلى منظمات الاعمال وتتضمن القدرة على تشكيل مهنة الفرد من خلال استكشاف البيئة بشكل جدي من حيث الفرص الوظيفية والتخطيط الاستباقي وتحقيق الأهداف المهنية.

وهنا يرى (Davis & Kang , 2016: 46) بأن التواصل في العمل هو عملية قيام الموظفين الجدد مع اشخاص من مختلف الاقسام وبناء علاقات قوية، والتواصل عبارة عن المشاركة النشطة مع أشخاص من خارج قسم الفرد الجديد أو جزء من المنظمة، ويتم تصورها على نطاق واسع من خلال مجموعات من الجهات الفاعلة التي ترتبط بنوع محدد أو أكثر من العلاقات العلائقية . إن التواصل يساعد العاملين الجدد على بناء شبكات صداقة والحصول على الدعم الاجتماعي من زملاء العمل والمشرفين والزملاء بين الإدارات ، حتى يتمكنوا من اكتساب المهارات الخاصة وسلوكيات الأدوار وإدراك السياسات والإجراءات التنظيمية (Lu Yu ,2020:24) ، كما وصف (Saks et al., 2011:36) عمليات التواصل تعد من الممارسات الفاعلة في عملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية وتساعد على التواصل بشكل أفضل وفهم الموقف المعقد وتكون ذات ارتباط ايجابي لتعديل سلوكياتهم.

ويتفق معه (Song, Liu, Shi, and Wang, 2017: 43) بان التواصل وهو أحد اشكال التنشئة الاجتماعية الاستباقية ويتمثل في بناء شبكات اجتماعية على نطاق واسع مع الزملاء بين الإدارات من مختلف المنظمات ، إذ يسعى العاملون الجدد إلى بناء فرص من التفاعل وبناء الصداقات وتقويتها مع الأشخاص حتى تتكون لديهم فكرة واضحة عن العمل وقدرته في التكيف مع المعايير التنظيمية.

ويشير (Wanous ,1992:194) بأن التواصل عملية نقل القواعد والقيم المهمة إلى العاملين الجدد من قبل المطلعين في المنظمة، ويتفق معه (Wang & Nayir 2006:454) ان التواصل في التنشئة الاجتماعية الاستباقية يعبر لنا عن جهد استباقي للفرد لتطوير العلاقات المتعلقة بالعمل والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين في المنظمة وتساهم عمليات التواصل الشخصية المتطورة في تحقيق النجاح الوظيفي للفرد ، وتحقق الوصول إلى المعلومات ، وتزيد أيضاً من قوة التفاوض ، وتخلق العديد من الفرص الوظيفية ، كما أصبح التواصل مورداً أكثر قوة للنجاح الشخصي والوظيفي .

اكد (Chuvashva.,2020:10) بأنه من خلال ممارسات التنشئة الاجتماعية الاستباقية داخل الفريق ، من المرجح أن يستخدم الافراد الجدد عمليات التواصل الخاصة بالعمل وعلى نطاق واسع من أجل الحصول على المعلومات وفهم قيم وقواعد الفريق ، فضلاً عن أدراك الفرد الجديد مناخ فريق العمل من المرجح أن يعبر عن أفكاره بشكل استباقي من أجل إحداث تغيير إيجابي.

ويضيف (James, 2015: 85) ان التواصل محاولة استباقية للفرد لتطوير العلاقات المتعلقة بالعمل والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين في المنظمة. يمكن للعاملين التواصل بجهد ونشاط مع الآخرين داخل وخارج المنظمة للعثور على المزيد من الفرص للتقدم الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك ، توفر الروابط الاجتماعية يجب ان تكون ايجابية ودائمية ومواتية للأفراد الجدد ليعملوا بفاعلية أكثر ، واكد

(Morrison.,2002: 1157) ان التواصل ضمن نطاق التنشئة الاجتماعية الاستباقية ينطلق من خلال انخراط العاملين الجدد مع اشخاص اخرين ومحاولة مقابلة اكبر عدد من الاشخاص عبر الاقسام المختلفة وبدء المحادثات معهم على اساس الاحترام والتفاهم المشترك والمتبادل وادارة الذات والتوجيه والمساعدة

وبناء الصداقات داخل المنظمة وله دور هام وكبير في تخفيف ضغوط العمل وخلق رابط ايجابي لديهم وشعورهم بالاعتزاز والانتماء الى المنظمة.

وعليه فان الباحث ترى بان عملية التواصل تشير إلى ان المقبلين على الوظيفة الجديدة يسعون إلى التفاعل وبناء الصداقات مع الأشخاص من مختلف الإدارات وقطاعات المنظمة .

٥- بناء العلاقات :

هي أحد الوسائل التي يستخدمها المديرون للحصول على المعلومات التنظيمية ذات الصلة لبناء ثقافة تنظيمية جديدة وإقامة علاقات إيجابية مع الموظفين ، وتتعلق بالتحكم لتحقيق الأشياء (Nobili, 2018:126).

في السياق ذاته ، أشار (Erdogan et al., (2019:357) إلى أن بناء العلاقات من السلوكيات الاستباقية للوافدين الجدد التي تسعى إلى مساعدة العاملين الجدد على أن يصبحوا موظفين أكثر جاهزية وكفاءة ولديهم دوافع ذاتية . ومن هنا يعد (Yang , Zhang, 2018 : 126) بناء العلاقات من أهم السلوكيات لتحقيق التكامل الاجتماعي في العمل ، ووضوح الدور الذي يؤديه ، ويمكن أن تساعد هذه العلاقات العاملين الجدد على الاختلاط الاجتماعي من خلال توفير المعلومات والنصائح والدعم الاجتماعي والحد من التوتر والمهارات والتوجيه السلوكي، إذ أن جهود العاملين الجدد لإقامة علاقات مع أقرانهم ورؤسائهم مهمة لعملية التنشئة الاجتماعية الاستباقية اذ يقيم الموظفون الجدد علاقات مع المطلعين الآخرين الذين يعملون كموجهين غير رسميين في المنظمة ، كما أن البحث عن المعلومات بمعظم مؤشرات التكيف وترتبط المعلومات بشكل كبير بالرضا والاستعداد للبقاء .

لقد أشار (Chuvashva.,2020:10) إلى أنه من خلال بناء العلاقات مع زملائهم ، يحصل الموظفون الاستباقيون على إمكانية الوصول إلى المعلومات المطلوبة واكتساب روابط مفيدة ليكونوا قادرين على إحداث تغييرات في المستقبل.

فضلاً عما تقدم ، أشار (Wendy Jackson, 2009: 25) إلى أنه يجب أن يؤدي بناء العلاقات مع زملاء العمل والمشرفين إلى تحسين مبادرة العاملين الجدد بثلاثة طرق.

- أ- مساعدة العاملين الجدد على الاندماج اجتماعياً مع المنظمة، يساعد التعرف على الآخرين العاملين الجدد على الشعور بالقبول من قبل الآخرين في المنظمة ، وهو جانب أساسي من جوانب التكيف العاملين ، وهو بدوره قد يساعد العاملين الجدد على الشعور بمزيد من العاطفة الإيجابية تجاه الوظيفة والمنظمة وتقليل التناقضات فيما يتعلق بأهدافهم ذات التوجه العاطفي.
- ب- الطريقة الثانية التي يُتوقع أن يساعد بها بناء العلاقات في تسهيل التكيف هي من خلال منح العاملين الجدد فرصة لتعلم القواعد والمعايير غير المكتوبة للمنظمة. قد يكون من الصعب على أعضاء المنظمة نقل هذه المعلومات الضمنية للعاملين الجدد وقد يساعد تعلم هذه القواعد

والتوقعات غير المكتوبة على تحديد أهداف أكثر أهمية كجزء من عملية التنظيم الذاتي من حيث صلتها بالوظائف والطريقة التي يعمل فيها العاملين الجدد داخل المنظمة.

ج- الطريقة الثالثة لبناء العلاقات التي قد تسهل من عملية التعديل هي أن تطوير العلاقات يمنح العاملين الجدد موارد معلومات إضافية، على سبيل المثال ، يمكن لزملاء العمل والمديرون وغيرهم في المنظمة تزويد العاملين الجدد بتعليقات بشأن الأداء الوظيفي ، والوصول إلى الموجهين المحتملين ، وفرص النمذجة ، مثل تعلم الإجراءات الإدارية ومعرفة مكان الأشياء في المكتب ، ومن المتوقع أن يساعد الوصول إلى الموارد العاملين الجدد على تقييم وضعهم فيما يتعلق بالمعايير التي حددها لأنفسهم ، وقد يساعدهم أيضاً في محاولاتهم لتقليل التناقضات ، على سبيل المثال قد يقدم زميل في العمل نصيحة حول كيفية أداء جانب من جوانب الوظيفة بشكل أفضل ، إذا كان العاملين الجدد يعانون من صعوبة في التأقلم مع الوظيفة والتخلص من الصعوبات فيما يتعلق ببناء العلاقات ، بما في ذلك سلوكيات العلاقات ، وبناء العلاقات مع المدير ، والتواصل الاجتماعي العام مع زملاء العمل.

في السياق ذاته اشار (Sollova,2019:17) ان العاملون الجدد يسعون إلى بناء علاقات مع العاملون الآخرين في المنظمة. يعزز بناء العلاقات عملية التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد، اذ يعد إقامة العلاقات مع الموجهين والمشرفين والمرؤوسين وغيرهم من زملاء العمل أمراً بالغ الأهمية للعاملين الجدد نظراً لأنهم يقدمون الدعم الاجتماعي ، مثل الحد من التوتر والدعم المهني، مثل توفير تعليمات العمل.

ان بناء العلاقات هو من اهم عناصر التنشئة الاجتماعية الاستباقية كونه يشير الى بدء التفاعلات الاجتماعية مع الأعضاء الآخرين في المنظمة والتي يمكن أن تستهدف زملاء العمل في نفس الوحدة (على سبيل المثال ، التنشئة الاجتماعية العامة) ، والرئيس (على سبيل المثال ، بناء العلاقات مع الرئيس) ، والزملاء في وحدات مختلفة (على سبيل المثال ، الشبكات والتواصل مع الآخرين & Bintl Parker, 2010:37).

كما اكد (Yingxin &Yao,2020:3) أن بناء العلاقات مع المديرين والتنشئة الاجتماعية العامة يمكن أن تسهل من عملية وضع تصورات الفرد المناسبة ، نظراً لأن الثقافات من صنع الإنسان ، فإن الملائمة بين الافراد والمنظمات والعمل والأشكال الأخرى من الملائمة القائمة على الثقافة يمكن أن تعادل الترابط الاجتماعي والقبول ومن المرجح أن يطوروا روابط اجتماعية وترابطاً وثيقاً في العمل ويشعرون بتوافق أفضل وبالتالي يؤدي بالنهاية الى حصول الافراد الجدد على الدعم والموارد وفهم أفضل للقيم السائدة والمعايير التنظيمية الشاملة.

وفقاً لـ (Parker & Collins, 2010:640) فإن بناء العلاقات هو نوع واحد من السلوكيات الاستباقية ، والتي تم تعريفها على أنها استباقية أو موجهة نحو المستقبل ومبادرة ذاتية من قبل الأفراد العاملين الجدد ، وتتعلق بالتحكم لتحقيق الأشياء ، وأشار (Simard et al., 2016: 18) ان بناء العلاقات يتكون من تشجيع التفاعلات داخل بيئة العمل من أجل منع الشعور بالوحدة والعزلة الاجتماعية والذي بدوره يمكن أن ينعكس على المبادرات التي يتم اتخاذها لتطوير العلاقات مع المشرف المباشر (بناء علاقة الرئيس) ، ومعرفة الأشخاص في الإدارات الأخرى (التواصل) ، والمشاركة بشكل جدي وبجهود مكثفة في الأحداث الاجتماعية للمنظمة.

وعليه يمكن اعتبار العلاقات العامة من وجهة نظر الباحث بأنها أحد الوسائل التي يستخدمها المديرون للحصول على المعلومات التنظيمية ذات الصلة لبناء الثقافة تنظيمية حديثة وإقامة علاقات إيجابية مع العاملين، وتتعلق بالتحكم لتحقيق الأشياء.

٦- التأطير الايجابي:

قدم لأول مرة مفهوم التأطير الإيجابي كأسلوب استباقي يستخدمه العاملين الجدد الذي من شأنه أن يدرك بشكل فعلي طبيعة الموقف او الحدث الذي يواجهه الموظف الجديد بطريقة إيجابية على سبيل المثال ، يُمنح العاملون الجدد موعداً محدد بوقت مشدود ومعين لتسليم مشروع ما وبشكل نهائي والتالي ينظر العاملون الجدد على ان انجاز المشروع في هذا الوقت الضيق والمحدد لهم في الموعد النهائي على انه إيمان المسؤول عنهم بقدراتهم على الإنجاز تحت الضغط بدلاً من النظر إلى هذا على أنه مهمة مستحيلة ، اذ ان تعلم الادوار تنشأ عنها علاقات ايجابية من خلال التأطير الايجابي (Ashford & Black, 1996, :202) .

وفيما يتعلق بهذا المفهوم يرى (Jiang et al.,2021:3) ان التأطير الإيجابي يعد أسلوباً استباقياً يستخدمه العاملون الجدد للتكيف مع المواقف الجديدة أو غير المؤكدة .

يعد التأطير الايجابي من أهم الابعاد الرئيسة في التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، لأن التأطير الإيجابي أسلوب استباقي يستخدمه الأفراد للتكيف مع المواقف الجديدة وغير المؤكدة والمجهدة ، ويمكن النظر إلى التأطير الإيجابي بأنه عدم القبول بالأحداث والمشاعر السلبية على أنها حقيقة ودائمة، يمكنك رؤيتها على حقيقتها (Griffin et al, 2000:460).

التأطير الإيجابي معرفة الية للإدارة الذاتية للعاملين "لتغيير فهمهم للموقف من خلال السيطرة على المواقف التي يواجهونها ضمن الإطار المعرفي الذي يمتلكونه " (Zheng et al, 2021:3) ، ويمكن النظر إلى التأطير الإيجابي بأنه تقييم أولي ، إذ أنه في حالات التوتر والضغط في العمل فان هذه التقييمات تؤثر على مدى استجابات العاملين الجدد في التأقلم في المستقبل مع العمل خصوصاً عند مواجهة مثل هكذا ضغوط ، اذ يرون مثل هكذا ضغوط على انها تحد وليست مشكلة لتحسين مستقبله

الوظيفي، وهنا يرى (Auyb, 2015: 47) ان العاملين الجدد يحاولون تأطير مواقفهم الجديدة في العمل بشكل إيجابي لتغيير كيفية فهمهم للموقف ولاكتساب السيطرة المعرفية واستخدامها ، ومن هذا المنطق فان استخدام مثل هكذا تكتيك يعد آلية تحكم يمنح الاشخاص من خلالها إحساساً بالسيطرة من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بالفاعلية فيما يتعلق بظروف العمل التي يتعرضون لها ويؤدي ذلك الى تحقيق التكامل الاجتماعي ، ووضوح الدور، وملاءمة الشخص للتنظيم في العمل ، والرضا والأداء وقوة معدل الدوران ، إذ أن التأطير الإيجابي يرتبط بأداء الافراد الجدد والرضا الوظيفي.

و أشار (Bui & Nguyen, 2020:4) إلى أن العاملين الجدد من خلال التأطير الايجابي يميلون إلى النظر إلى الجانب المشرق في العمل ويكونوا أكثر رضا عن وظائفهم ، إذ يمكن اعتبار التأطير الإيجابي على أنه سلوك ذاتي يستخدمه الافراد في الادارة بشكل معرفي ، يسمح هذا النوع من السلوك للعاملين بالشعور بالاستباقية ويزيد من سيطرتهم المتصورة على البيئة ، وبالتالي يزيد من ثقتهم والنية في البقاء.

التأطير الإيجابي أسلوب إدراكي للإدارة الذاتية يتعلق بعملية التقييم الأولية، ويحدد التقييم الأولي الدرجة التي يرى فيها الفرد أن موقفاً معيناً يمثل تهديداً لرفاهية الفرد، إذ ان الذين يشاركون في عملية التأطير الإيجابي يرون المواقف من منظور أكثر إيجابية ، باعتبارها تحدياً وليس تهديداً ، ونتيجة لهذا الميل فان الأفراد يقترحون الشعور بدرجة أكبر من التحكم والفاعلية الذاتية فيما يتعلق بعملية التنظيم الذاتي ، وقد يساعد التأطير الإيجابي الأفراد على تقليل التناقضات المتصورة من خلال الشعور بالارتياح أثناء عملية التقييم المعرفي، إذ أنه من المتوقع أن تكون العوامل الفردية والظرفية لها معرفة سابقة للتأطير الإيجابي ومن بين هذه السوابق الظرفية المقترحة درجة معرفة الفرد بالموقف ، ضغوط الدور ، ومواجهة الموارد المتاحة للفرد (Pennaforte, 2016: 419).

واشار (James & Kowsikka, 2019: 92) إلى أن التأطير الإيجابي يتضمن تفسير الأحداث في البيئة على أنها داعمة وليست عدائية ، كون الأشخاص الذين ينخرطون في التأطير الإيجابي ينظرون إلى الاشياء بشكل متفائل ومريح ، بعبارة أخرى أن التأطير الإيجابي يرتبط بأداء العاملين والرضا الوظيفي ، لذا فإنه يؤثر في تعديل العاملين الجدد.

استناداً لما تقدم ، فإن الباحث ترى بأنه يمكن النظر إلى التأطير الإيجابي الصياغة الايجابية لجهود العاملين الجدد على رؤيتهم للأشياء بطريقة مريحة ومتفائلة والذي يعد بمثابة الاسناد او الإطار الذي يستند عليه العاملين الجدد عند دخولهم المنظمة.

٧- التفاوض على تغيير الوظيفة:

التفاوض على تغيير الوظيفة يشير الى تعزيز تغيير العمل بنشاط كبير لخلق العمل الذي يمكن أن يتكيف مع مهاراتهم وقدراتهم (Mingshu & Junrong .,2021:1)، في حين وصف Meyers (2019:5) التفاوض على تغيير الوظيفة بأنه محاولة لتغيير الطريقة التي تتم بها الوظيفة من أجل زيادة السيطرة في مكان العمل، قد يجد العاملین الجدد الذين يدركون مستوى منخفضاً من الملائمة مع وظائفهم أن تغيير الطريقة التي يتم بها أداء وظيفتهم يحسن الملائمة والأداء الوظيفي العام، حتى العاملین الجدد الذين لا يدركون بالضرورة المستوى المنخفض من الملائمة الوظيفية بشكل خاص ولكن لديهم فقط أفكاراً حول كيفية تغيير وظائفهم للاستفادة بشكل أكبر من نقاط قوتهم وتفضيلاتهم ، وبالتالي فإنهم يجدون إتقاناً أفضل للمهام التي تتطلبها الوظيفة وتحسين الرضا عن تلك المهام الوظيفية.

إن التفاوض على تغيير الوظيفة هو دخول الأفراد في بيئة عمل جديدة يكونون قادرين من خلالها على تغيير عملهم أو تغيير أنفسهم من أجل خلق توافق أفضل بينهم وبين الوظائف الجديدة ، بينما يشير التفاوض بشأن تغيير الوظيفة إلى الترويج الفاعل لتغيير العمل لإنشاء العمل الذي يمكن أن يتكيف بشكل جيد مع مهاراتهم وقدراتهم (Zhang & Yang ,2018:125). قد يساعد التفاوض بشأن تغييرات الوظائف في توضيح دور الفرد في المنظمة وهو جوهر اساسي في عمله الذي يمارسه ، وبالتالي المساعدة في وضع المعايير وفهمها واستيعابها ، اذ يتطلب التفاوض بشأن التغييرات الوظيفية من العاملین الجدد التواصل مع مسؤوليهم او زملائهم في اذ انه من خلال هذه العملية يطور العاملین الجدد من فهمهم الوظيفي بشكل أفضل لتوقعات دور الآخرين وقد يكونوا قادرين على حل مشكلات الصراع أو الغموض (Davis& Yang,2016:173).

وفي السياق ذاته أكد كل من (James & Kowsikka.,2019:90) ان التفاوض بشأن تغييرات الوظائف يسهل حالات جديدة داخل أماكن العمل أو الموظفين ، مما يساعد في التكيف مع المهام في العمل ومجموعات العمل والتنظيم (مثل التنشئة الاجتماعية) .

استنادا لما تقدم أشار (Green & Li .,2011:1664) انه يمكن للأفراد النشطاء تغيير ظروفهم الاجتماعية أو غير الاجتماعية الحالية بشكل مقصود ومباشر من خلال السلوكيات الاستباقية التي تمهد الطريق الى الإجراءات الاستباقية التي يتخذها الموظفون للتأثير على أنفسهم و / أو بيئاتهم.

ويؤكد (Colella& Goparaju, 2000: 459) ان التفاوض يشمل العاملین الجدد الذين يحاولون تغيير واجباتهم الوظيفية أو الطريقة والوسائل التي يؤدون بها وظائفهم.

إن التفاوض بشأن تغيير الوظيفة هو الترويج الفاعل لتغيير العمل لإنشائه بالشكل الذي يتكيف بشكل جيد مع مهاراتهم وقدراتهم وتسهل عملية التفاوض بشأن تغيير الوظيفة مع زملاء العمل والمشرفين على الفرد التكيف مع دوره في العمل من خلال تغيير الدور ليتناسب مع كفاءاته ومقدراته ، وكذلك

السماح للأفراد بالتحقق من المطالب المفروضة عليهم وتوقعات المشتركين الآخرين من العمال والمشرفين (Zhang & Yang, 2018: 125).

اكتشف (Burke et al, 2012: 10) أن التفاوض على تغيير الوظيفة يعد التفاوض بشأن تغيير الوظيفة سلوكاً محفوفاً بالمخاطر للعاملين الجدد نظراً لأنه يتطلب مخالفة الطرق التي تتم بها الأمور حالياً ، وعلى الرغم من أن العاملين الجدد قد يحاولون تحقيق مهارات أفضل من مهاراتهم السابقة وربما نتيجة أفضل للمنظمة أيضاً .

في حين يصف (Phonemany ,2020:20) أن التفاوض على تغيير الوظيفة يرتبط بشكل إيجابي بإتقان المهمة ، ووضوح الدور ، والتكامل الاجتماعي ، والالتزام بالعمل ولكنه لم يرتبط بالرضا الوظيفي ، أو النية في العودة ، أو الوظيفة الشخصية.

استناداً الى ما تقدم ترى الباحث ان التفاوض على تغيير الوظيفة يعد طريقة أساسية تم اقتراحها على العاملين الجدد للسيطرة والتغلب على عدم اليقين أثناء التنشئة الاجتماعية الاستباقية ويتضمن هذا السلوك الاستباقي العاملين الجدد الذين يحاولون تغيير واجباتهم الوظيفية أو الطريقة التي يؤديون بها وظائفهم ، اذ انه قد يركز العاملين الجدد على المهام التي يؤديونها جيداً أو على المهام التي توفر لهم المزيد من فرص التطوير والتي لها تأثير مباشر على أداء العاملين الجدد والرضا الوظيفي

وعلى وفق ما تقدم ، من مناقشة للمركزات الفكرية لأبعاد التنشئة الاجتماعية الاستباقية ترى الباحث يبدو إن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تعد أمراً أساسياً في عملية بناء الخصائص الإيجابية والفريدة للمنظمات، من خلال التفاوض على تغيير الوظيفة والتواصل وبناء العلاقات والتأطير الإيجابي وردود الفعل الموجودة التي يمكن للأفراد استخدامها عندما يدخلون في منظمة جديدة ، في مكان العمل اليوم ، ان اتباع التنشئة الاجتماعية الاستباقية اصبحت ذات أهمية متزايدة من أجل النجاح في بيئة عمل ديناميكية لا يمكن التنبؤ بها، اذ ترتبط التنشئة الاجتماعية الاستباقية بالعديد من الأشخاص وتحقق العديد من النتائج الإيجابية في الإعدادات التنظيمية ، على سبيل المثال ، ترتبط التنشئة الاجتماعية الاستباقية بالنجاح الوظيفي وتحقيق الابتكار في العمل ، وحل المشكلات بشكل فاعل ، لأن الفرد يوظف مجموعة من السلوكيات الاستباقية لتقليل عدم اليقين والسيطرة على البيئة التي يتواجدون فيها .

البحث الثالث

جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

توطئة:-

مع مواجهة العديد من المنظمات التحديات القائمة لمساعدة موظفيها على الاستعداد للتغيير ، من المهم تحديد التركيبات النفسية للموظفين التي ترتبط بشكل إيجابي باستعدادهم للتغيير التنظيمي، تتأثر حالة الاستعداد أو الجاهزية للتغيير بالاعتقاد بأن التغيير المقترح ضروري ومهم ومدعوم بشكل كافٍ من قبل البيئة التي سيحدث فيها التغيير . والتغيير كعملية ، ينطوي الاستعداد لها على الاعتراف بالحاجة إلى التغيير ، ومقارنتها بمدى التكاليف والفوائد التي تتحقق من التغيير والتخطيط للتغيير، لذلك سيركز هذا البحث على توضيح المرتكزات النظرية ولمفاهيمي لجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وكما يأتي:

أولاً : جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي نظرة تاريخية وتطورها المعرفي.

ثانياً: مفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

ثالثاً: المحركات أو العوامل المؤثرة في الجاهزية للتغيير التنظيمي:

رابعاً: أهمية جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

خامساً: مستويات جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

سادساً: أبعاد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

أولاً : التطور المعرفي والتاريخي لجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

إن القاعدة المعرفية لأنشاء الجذور الفكرية لجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي انبثقت من دراسة Jacobson في ندوة كانت مقامه في مجال علم النفس الوقائي والاجتماعي التي كانت بعنوان (تأثير تغيير الأساليب الصناعية والأتمتة على العاملين)، طورت من خلالها استراتيجيات إدارة التغيير وأشرك العاملين في عملية إدارة التغيير من خلال التواصل الفاعل وتعزيز السلوكيات المرغوبة لجاهزية التغيير السلوكي للموظفين ، وطبق نظاماً مفتوحاً للتغذية الراجعة لتوجيه العاملين وتسهيلهم في قبول أنماط السلوك الجديدة في العمل، التي يوضح من خلالها حاجة المنظمات الى مدى أهمية تأثير الأساليب الصناعية الحديثة مثل الآلات التي يستخدمه العاملون للمهام الخاصة بالعمل التي يتم تنفيذها مرة واحدة أو على نحو متزايد من قبل العاملين إلى المهام التي لولا ظهورها بعدها البعض مستحيلة ومساعدتهم على العمل وانجازها بالشكل المطلوب ومدى جاهزية العاملين لقبول مثل هذه التغييرات في مكان العمل وماهي اهم الدوافع التي ادت الى نجاح عمليات قبول التغييرات التي قامت بها المنظمات التي ادت الى ادراكهم المعرفي والعاطفي والنية المقصودة لإجراء مثل هكذا تغييرات .

أن موضوع جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ولد من رحم نظريات ودراسات علم الاجتماع وعلم النفس بشكل خاص، وبهذا الصدد فإن أول استخدام ظاهري لهذا المفهوم برز من خلال علم النفس الذي يتطلب إلقاء نظرة على تأريخ نشوء الجاهزية للتغيير في المنظمات والذي يظهر فيها تعدد البواعث والدوافع الكامنة لها، كون أن أغلب المنظمات اليوم بحاجة ملحة إلى تغييرات هادفة على مستوى النظام محاولة لتحقيق أهداف محددة التي كانت وراء عملية التدرج لمنظمات الاعمال في هذا المجال وعبر مراحل تطويرية مختلفة (Madison,1994:392).

كما أضاف (Self,2008:4) الى ان نشأة الجاهزية وتطورها المعرفي تكمن في المفهوم الذي قدمه (Lewin's ,1947) خلال أوائل الخمسينيات من القرن الماضي إطاراً بسيطاً لفهم عملية التغيير التنظيمي المعروفة باسم نظرية المراحل الثلاث التي أشار إليها إذ أن التغيير يتضمن ثلاث خطوات: إلغاء التجميد والتغيير وإعادة التجميد ، ويمثل نموذجاً بسيطاً وعملياً للغاية لفهم عملية التغيير ، بالنسبة إلى (Lewin's) فان عملية التغيير تستلزم خلق تصور بأن التغيير ضروري ، ثم الانتقال إلى مستوى السلوك الجديد والمطلوب ، وأخيراً ترسيخ هذا السلوك الجديد باعتباره القاعدة الأساسية التي يستندون عليها ولا يزال النموذج مستخدماً على نطاق واسع ويعمل كأساس للعديد من نماذج التغيير الحديثة ، أكد نموذج لوين على الترابط بين الوحدات المختلفة وكذلك الوحدات الفرعية في المنظمة، ويفترض هذا النموذج أن المنظمات تعمل في ظل ظروف ثابتة وتنتقل من حالة استقرار إلى حالة استقرار أخرى بطريقة مخططة ، لكن المنظمات الحالية تعمل في سيناريوهات مضطربة وبيئات عمل غير مؤكدة. علاوة على ذلك ، انتقد العديد من النقاد نهج لوين المخطط لتغيير الإدارة للأسباب التالية:

- تم انتقادها لكونها بسيطة للغاية وآلية ، ونتيجة لذلك قد لا تكون قابلة للتطبيق على السيناريو التنظيمي الحالي.
 - فشل نموذج لوين للتغيير المخطط في مراعاة التغيير الجذري أو التحويلي يكون مفيداً فقط إذا تم تنفيذ التغيير التدريجي في المنظمة.
 - هذا النموذج يتجاهل دور القوة والسياسة والصراعات علاوة على ذلك يتجاهل أهمية مشاعر وخبرات العاملين التي تؤدي دوراً مهماً في عملية التغيير بأكملها.
- اتجهت العديد من المنظمات نحو ربط الجاهزية للتغيير التنظيمي فقد تم تطوير العديد من النظريات التي توّطر التغيير التنظيمي بشكل إيجابي خلال العقد الماضي، إذ تنص نظرية (Weiner's , 2009) بأن الجاهزية للتغيير التنظيمي هي بناء تنظيمي متعدد المستويات ومتعدد الأوجه من التصميم المشترك لأعضاء المنظمة التي تؤكد على تنفيذ التغيير والاعتقاد المشترك بقدراتهم على تنفيذ التغيير، إذ ان الجاهزية للتغيير التنظيمي هي قرار معرفي ومدرك من قبل الموظف لدعم أو مقاومة التغيير (Jackson,2018:43).

في هذا الإطار، أشار (النسور، ٢٠١٨: ٦٣) الى أن ٧٠% من المنظمات التي تم دراستها قد فشلت في تحقيق غاياتها الأساسية من التغيير المطلوب في عملها بسبب عدم جاهزية موظفيها من النواحي الفنية والادارية وكل هذا بسبب التغيير التنظيمي وبالتالي أدى الى فقدان الشركات العديد من الفرص المنظمة مما خلق فجوة تنافسية وعجز في المقدرة على تقديم منتجاتها بكفاءة وفاعلية.

إما (Holt & Vardaman,2013:234) فقد اشار الى ان مصطلح الجاهزية للتغيير الوظيفي أحد أهم العوامل التي ينطوي عليها الدعم الأولي للموظفين لمبادرات التغيير وتتبعوا نموذجًا لخلق الاستعداد للتغيير على المستوى الفردي في عام (1993) من قبل Armenakis, Harris, & (Mossholder)

بينما يرى (Sheryl,2019:11) ان العلماء وصفوا الاستعداد للتغيير على أنه حالة يكون فيها متلقو التغيير يتبنون ويحتضنون ويؤيدون التغيير، إذ انهم قبل أن يصلوا إلى هذه المرحلة واجه كل منهم مجموعة متنوعة من المشاعر والمعتقدات التي تشكل مواقف لهم ازاء الاستعداد للتغيير، وعلى هذا الاساس تمت دراسة عدد من المواقف المختلفة الموجودة بين بنيات الاستعداد للتغيير ومقاومة التغيير، التي ركز من خلالها الكثير من الباحثين على عمليات التقليل من المواقف المقاومة للتغيير ، التي يمكن أن تحد من الاستعداد للتغيير وتشجع على تغيير المواقف الجاهزة . ولكي تصبح جاهزاً للتغيير معرفياً يحتاج متلقي التغيير إلى الاعتقاد بأن التغيير هو النهج الصحيح لعلمهم في المنظمة كون استعداد العامل للتغيير التنظيمي يشمل العوامل الشخصية التي تتعلق بالدعم المبكر للفرد لمبادرة التغيير، وهذا مهم للتغيير التنظيمي لأن التغيير ممكن فقط إذا قام العاملين في المنظمة بتبني التغيير وتنفيذه.

يقول (Hornstein.,2015:294) بأنه عندما لا يؤمن الأفراد بالحاجة إلى التغيير أو لا يعتقدون أن المنظمة قادرة على إجراء تغييرات ، ويكونون غير مستعدين للتغيير فلن تكون التغييرات ناجحة، ونتيجة لذلك فإن الاستعداد للتغيير التنظيمي هو عنصر حيوي لنجاح لتغيير، إذ تأسس عنصر الجاهزية للتغيير التنظيمي من العمل المنجز على مقاومة للتغيير الذي بدأ من أسس أبحاث التغيير التنظيمي، وبالتالي هناك حاجة إلى معرفة أكبر قدر ممكن عن العوامل التي تؤثر على استعداد الموظف كمتغير تنبؤي ، حتى تتمكن الإدارة من فهم مواقف الفرد ومعتقداته وسلوكياته تجاه التغيير التنظيمي المقصود .

ارتبط التطور المعرفي لمفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بالمرحلة الأولية من التنفيذ ، التي من شأنها أن تساعد في تحديد وقياس مستوى جاهزية العاملين للتغيير، والذي يتمثل بمدى قدرة المنظمات على إحداث التغيير ومدى إدراك الأفراد للتغيير حسب الحاجة لأن عملية الاستعداد التنظيمي للتغيير تدور بشكل أساسي حول كيفية الثقة التي تديرها المنظمة وتنفذ التغيير باستخدام

القدرة التنظيمية و تتأثر عملية تنفيذ التغيير الناجح بالعوامل التنظيمية مثل دعم الإدارة واستخدام الموارد بالإضافة إلى التخطيط المناسب وتتبع تقرير تقدم التغيير (Dutta et al.,2019:3) وضمن الإطار الفكرية حاول (Paine et al ., 2008:235) ان يطوروا في دراستهم مجموعة من الأبعاد لمفهوم الجاهزية للتغيير من خلال موقف شامل يتأثر في الوقت نفسه بالمحتوى (أي ما الذي يتم تغييره) ، والعملية (أي كيفية تنفيذ التغيير) ، والسياق او المحتوى (أي الظروف التي في ظلها التغيير يحدث) ، والأفراد (أي خصائص من يُطلب منهم التغيير) المشاركين. ويوضح الشكل (١٢) تلك المراحل.



المصدر :اعداد الباحث

شكل (١٢) مراحل تطور مفهوم الجاهزية للتغيير التنظيمي

يتضح خلال الشكل (١٢) أعلاه ان كل مرحلة ترتبط بالمرحلة الادنى منها من المراحل الموجودة وصولا الى التغيير المقترح مفيد لأعضاء المنظمة (أي التكافؤ الشخصي) ، في المنظمة زادت القيمة للأفراد المستفيدين والمنظمة.

ثانياً: مفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

لقد ورد مصطلح الجاهزية للتغيير في معجم المعاني الجامع للغة العربية بمعنى استعراض استعداد القبول تجهّز لاستقبال الضيوف: تهيأ لهم واتخذ لوازمه "تجهّز للسفر أو للعمل، أما في (السياسة) التأهب والاستجابة بفاعلية تجاه التأثير لأحداث أو لظروف خطيرة وجارية أو وشيكة أو مرجحة الحدوث، وتأتي كلمة الاستعداد من مصطلح معجم اللغة العربية وهي ، أهبة، تجهّز، تحفّز، تهيؤ، جاهزية، رشاقة، رغبة، سرعة، سهولة، عُدّة، ميل، نزوع.، أما معنى الجاهزية للتغيير change readiness باللغة الإنكليزية فله عدة معان منها: (Oxford Dictionary, 2015)

- أ- تغيير جوهري في علاقة الشخص مع شخص آخر/ تغيير شكلي.
- ب- تغيير المهنة أو العمل يُمكن أن يكون مُجدداً للطموح والأحلام/تغيير جيد كالراحة.
- ج- تغيير في الشعور الذي يؤدي إلى علاقات أفضل مع شخص أو أشخاص /التغيير في الأحاسيس والتصرّفات.

أن أساس الجاهزية للتغيير يعد بنية فريدة قد تم تضمينها في العديد من النماذج النظرية للعملية التي يكتشف من خلالها التغيير ويمكن القول إن الجاهزية هي أحد أهم العوامل التي ينطوي عليها الدعم الأولي للموظفين لمبادرات التغيير .

اشار (Hanapachern,1997: 8) ان جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تعبر لنا عن مدى استعداد الأفراد عقلياً أو نفسياً أو جسدياً أو إعادة تأهيلهم للمشاركة في أنشطة المنظمة وتطويرها ويتفق معه (يونس، 2002: 3) انه يجب على الإدارة دائماً توقع التغيير والاستعداد له مقدماً قدر ما تستطيع وكذلك مواجهته ، وبالتالي فإن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي هي عبارة تناسق مستمر بين كلاً من الأوضاع داخل المنظمة والمستجدات الناجمة عن التطورات الأخيرة وفي مختلف مجالات العمل التي تتسجم مع طبيعة الوضع المتغير والمتجدد.

جاهزية العاملين للتغيير الوظيفي تتضمن جوانب عدة تنطوي على حاجة يمكن إثباتها للتغيير والشعور بقدرة الفرد لتحقيق التغيير بنجاح وإتاحة الفرصة للمشاركة في عملية التغيير Cunningham (et al. ,2002: 377).

واضاف (Emily et al.,2004:1) أن مفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي يأتي من خلال الاستعداد الذهني حول الحاجة للتغيير وإنها تعمل كمؤشر معرفي لسلوكيات المقاومة أو الدعم للتغيير كون عملية الجاهزية للتغيير ليس عنصراً ثابتاً للأفراد أو النظام الخاص بعمل المنظمات وقد يختلف بسبب تغير الظروف الخارجية أو الداخلية ، أو نوع التغيير الذي يتم تقديمه ، أو خصائص المتبنين المحتملين والقائمين بعملية التغيير. وبالتالي ، فإن التدخلات لتعزيز الجاهزية تكون ممكنة وضرورية قدر الامكان إذ يرتبط الاستعداد الفردي للتغيير مع معتقدات الناس ، ومواقفهم ، ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وتصورهم للقدرة الفردية والتنظيمية على إجراء تلك التغييرات بنجاح.

كما أشار (Jones et al.,2005:366) أن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تتدرج أيضاً كمفهوم ضمن المعتقدات والمواقف والنوايا يقوم بها أعضاء المنظمة بشكل استباقي من أجل الاستعداد للتغيير ، فهي تحدد أي مدى يمتلك الموظفون وجهات نظر إيجابية حول الحاجة إلى التغيير التنظيمي وكذلك إلى أي مدى يعتقدون أن مثل هذه التغييرات من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية على أنفسهم وعلى المنظمة الأوسع. يمكن النظر إلى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على أنه مدى تصور الفرد تجاه المنظمة على أنها جاهزة لاتخاذ تغييرات على نطاق واسع (Eby et al., 2005:422). وهي الدرجة التي تكون فيها المنظمة والمشاركون على المستوى الفردي والجماعي مهيبين ومتحمسين وقادرين وجاهزين على تنفيذ التغيير . وبالتالي فإنه على العديد من المنظمات ان تواجه التحديات القائمة لكي تتمكن من مساعدة موظفيها على الجاهزية للتغيير التنظيمي (Holt&Vardaman,2013:9).

أن الجاهزية هي مصطلح ذاتي للغاية - ذاتي في النطاق ، وذاتي في الدرجة ، وذاتي في عين الناظر عن ماذا ومن يجب أن يكون جاهزاً؟ ما مدى استعداده بما فيه الكفاية؟ وبالتالي ، من الصعب تحديد لغة ومفهوم الاستعداد للتغيير (Combe,2014:6). كما تعبر جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي عن الاستعداد الذهني والبدني للعاملين لاتخاذ الإجراءات الفورية التي تهدف إلى تحسين أو تغيير أو تعديل الأشياء التي تتعلق بعمل المنظمة (Mohankumar& Andrew,2015: 310). وفي السياق ذاته اشار (Jackson,2018:7) الى أنه من المهم تحديد البنى النفسية للعاملين الذين يقدمون تقارير إيجابية عن جاهزيتهم للتغيير التنظيمي .

لقد ذكر (Costello& Arghode, 2019 :850) أن اللغة المستخدمة لمناقشة التغيير هي إحدى الآليات الأساسية لخلق الاستعداد للتغيير بين الأعضاء ، إذ انه عندما يعتقد العاملون في المنظمة أن آراءهم يتم احترامها من قبل الإدارة ، فإنه بالمقابل يتم تحسين التزام في العمل بحيث يكونوا على اتم الاستعداد لأداء العمل علماً ان جاهزية العاملين للتغيير الوظيفي تأتي بشكل مسبق من خلال مدى استعداد أعضاء المنظمة نفسياً وسلوكياً لتنفيذ التغيير التنظيمي، وبالمقابل، فان فاعلية التغيير تكون مسؤولة عن تحسين الأداء الوظيفي ، ومرونة المهام ، وتحسين الإنتاجية والكفاءة ، والشعور بالتحكم في البيئة (Finley et al ,2020:3).

وبناء على ما سبق فان جاهزية المنظمات للتغيير التنظيمي تتحقق من خلال إضافة ما يعتقد العاملون حول التغيير التنظيمي ، بما في ذلك ما إذا كان التغيير يمكن أن يحقق نتائج إيجابية لهم وللمنظمة وإلى أي مدى يمكن ان يحقق لهم ذلك (Finley et al ,2020:3). وبالتالي فان مفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي يعتمد على جودة الاتصال والمعلومات التي يتلقاها العاملون التي يمكن ان تساعد لاحقاً في توضيح ضرورة التغيير ، ونقل من النتائج غير المرغوب فيها والنتيجة عن عدم اليقين في التغيير وتسهيل إنشاء جاهزية العاملين للتغيير (Deng et al., 2021:294).

فضلاً عما تقدم ، يعرض الجدول (١٧) المزيد من آراء الباحثين بتعريفات جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

جدول (١٧) بعض المفاهيم المتعلقة بجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على وفق آراء الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Armenakis Harris, & Mossholder ,1993, : 681)	هي معتقدات أعضاء المنظمة ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء هذه التغييرات بنجاح.
٢	(Eby et al. (2000)	هي تصور الفرد للمدى الذي يُنظر فيه إلى المنظمة على أنها مستعدة لاتخاذ تغيير على نطاق واسع
٣	(Cunningham et al. (2002:377)	هي حاجة يمكن إثباتها للتغيير، وإحساس بقدرة الفرد على تحقيق التغيير بنجاح وفرصة للمشاركة في عملية التغيير.
٤	(Elias.,2009:1)	هي عملية تغيير إدراك العاملين من أجل تسهيل التغيير التنظيمي.
٥	(KIMt& WANG,2012:2)	هي بذل الجهود في سبيل تحقيق ذلك يعد أمر ضروري لتعزيز عمليات جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ..
٦	(Gerbec &Levovnik,2018:1)	هي مجموعة من المبادئ والسمات الأساسية من اجل ضمان عمليات ادارة التغيير (التي تدمج التغييرات التقنية والتنظيمية)وهو عملية السبق المعرفي لسلوكيات مقاومة أو دعم جهد التغيير.
٧	(Tsirikas ,et al.,2019:2)	هي إيمان الموظف بفوائد جهد التغيير المقترح و / أو مدى استعداد الأفراد عقلياً أو نفسياً أو جسدياً للمشاركة في جهود التطوير التنظيمي.
٨	(Arneguy,2020:2)	هي مقدمة معرفية لسلوكيات المقاومة أو ، على العكس من ذلك تماماً وهي تمثل الاستعداد الفردي للتعامل مع التغيير التنظيمي.
٩	(Vaishnavi &Suresh ,2020:16)	هي المرحلة الأولى من مراحل التنفيذ التي ستساعد في وصف وتقييم مستوى استعداد الموظف وسيساعد قياس مستوى استعداد المنظمات الإدارة على اتخاذ الخطوات اللازمة لتكون المنظمة جاهزة للتغيير.
١٠	(Yeap et al.,,2021:14)	هي مفهوم تؤكد على القائمين بعمليات التغيير في المنظمات لأن بناء جاهزية العاملين للتغيير فقط هو الذي سيحقق نتائج إيجابية في عمل هذه المنظمات.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

على أساس ما تم استعراضه في الجدول (١٧) والذي يمثل تعدد وجهات آراء الباحثين حول مفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ترى الباحثة بأنه يمكن بيان أن هناك تبايناً في مفهوم جاهزية التغيير من وجهات نظر الباحثين لمفهوم جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تعمل على استباق احتمال مقاومة التغيير والمتمثلة في مجموعة من الخصائص المشتركة التي تتضمنها هذه المفاهيم وهي كالاتي:

١. ان جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تركز على زيادة احتمالية جهود التغيير بشكل استباقي لتكون أكثر فاعلية.
٢. ان جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تعبر عن التكامل بين كلاً من المعرفة والخبرات للتعامل مع حالات عدم التأكد للتغيير بالشكل الذي يُنظر فيه إلى المنظمة على أنها مستعدة لاتخاذ تغيير على نطاق واسع.
٣. تعمل الجاهزية للتغيير على إيجاد الخطة المناسبة من خلال استثارة الدافعية للأفراد لتنظيم حياتهم تجاه التغيير .
٤. الجاهزية للتغيير هي استعداد ذهني ومعرفي وهي الدرجة يكون الموظف على استعداد للمشاركة في نشاط تنظيمي يختلف عن الأنشطة الروتينية والعقلية.

ثالثاً: المحركات أو العوامل المؤثرة في الجاهزية للتغيير التنظيمي:

أن الجاهزية للتغيير هو مقياس للثقة مدعوم ببيانات ومعلومات يمكن الدفاع عنها، وعلى اساس هذا المفهوم يمكن الاقرار بأن الجاهزية هي تصور يتم قياسها بالمزيد من البيانات السليمة من الناحية الهيكلية (الملاحظة الذاتية والموضوعية، الجاهزية للتغيير وهناك ثلاثة محركات رئيسية تؤثر على الجاهزية (3: Mosleh & Sabet, 2016) وكما موضحة في الجدول (١٨).

جدول (١٨) المحركات الرئيسية التي تؤثر في الجاهزية للتغيير

١	الجاهزية الثقافية	درجة التوافق بين المعايير الثقافية والتغيير المقترح.
٢	الجاهزية للالتزام	درجة تصميم وقدرة المنظمة على التغيير من خلال استكمال نجاح ومستدام ضمن جدول الأعمال الاستراتيجي العام للمنظمة .
٣	الجاهزية للقدرات	الدرجة التي تكون بها المنظمة قادرة على تقديم عمليات عمل داعمة، وموارد لتحملها للمساعدة في التنفيذ الناجح واستدامة التغيير.

Source: combe ,m.(2014). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, "Change Agility: Readiness for Strategy Implementation"

أن المحركات الرئيسية المذكورة تؤثر في الجاهزية للتغيير بشكل كبير في تحقيق العوامل الفاعلة في الجاهزية للتغيير ونهج إدارة التغيير لمديري المنظمات ، اذ يمكن أن تساعد في عملية الجاهزية الثقافية والجاهزية للالتزام وجاهزية القدرات لتحقيق الجاهزية على جميع مستويات المنظمة. وتجدر الإشارة هنا، إلى إن الباحثين (Cassidy & Anders ,2014:134) يصفان علاقة التغيير التنظيمي بالجاهزية للتغيير من خلال :

(١) التنفيذ السيئ للتغيير يكون نتيجة خطط تغيير سيئة التصميم في المنظمة ، ونقص في الفاعلية ، وبالتالي زيادة التعقيد.

(٢) أن الجاهزية التنظيمية يمكن أن تكون إحدى القدرات لتنفيذ التغيير وبالوقت المناسب . إذ أنه من دون اختيار الوقت المناسب تصبح جاهزية القوى العاملة والقدرات الإدارية والشخصية لتنفيذ التغيير أقل احتمالية. وتعد الجاهزية مقدمة معرفية للسلوك إما مقاوم أو لدعم لجهود التغيير.

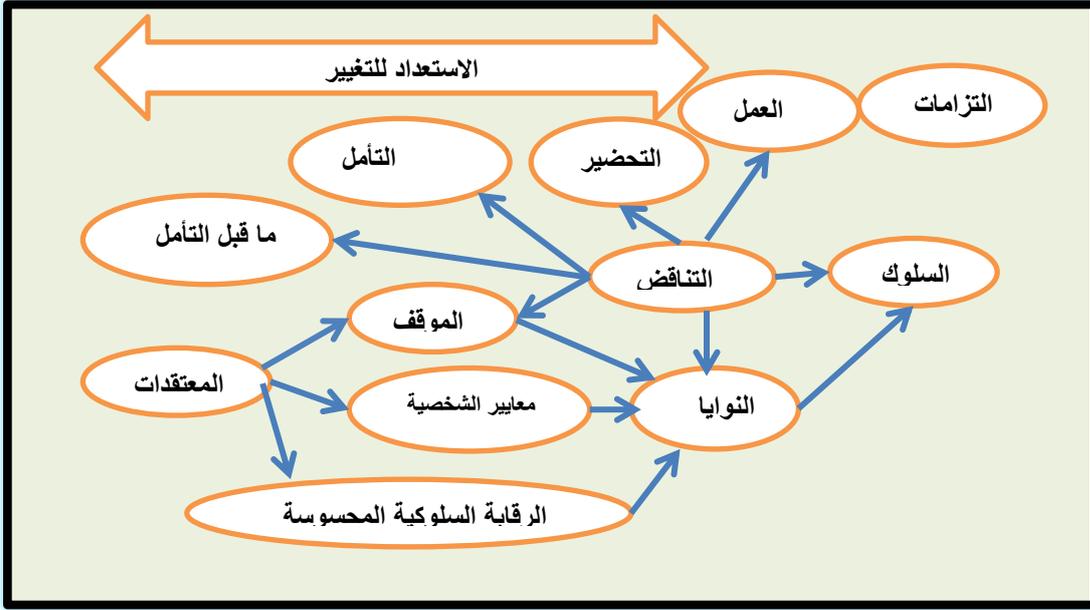
ان جاهزية الموظف للتغيير تبين لنا إيمان الموظف بالفوائد المتحققة من جهود التغيير المقترحة أو مدى جاهزية الأفراد بشكل كامل ونفسي أو جسدي للمشاركة في جهود التطوير التنظيمي Kosta (2020:10, Katsaros &)، وعلى هذا الاساس يمكن لعملية التغيير أن تحقق نتائج جيدة وناجحة فقط في الأماكن التي يمكن للموظفين تغيير طريقة تفكيرهم للترحيب بالتغيير وايضاً من إذ قابليتهم للتغيير بطريقة إيجابية ، لذلك يوضح (Lazenby & Radebe, 2011:193) بأن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في أي وقت أو سياق معين هي بلا شك سمة إيجابية يمكن أن تحقق للمنظمات الازدهار في بيئة تنافسية التي تعد بمثابة مقدمة حاسمة وناجحة لتنفيذ التغييرات المعقدة في أماكن العمل ، إذا أن الفشل في إنشاء جاهزية كافية تعبر عن نصف جهود التغيير التنظيمي ،كون ان عملية الجاهزية للتغيير التنظيمي تكون أعلى عندما يرغب أعضاء المنظمة في تنفيذ تغيير تنظيمي وايضاً شعورهم بالثقة في قدرتهم على القيام بذلك.

يجب على المنظمات أن تكون جاهزة للتغيير قبل تنفيذ أي تغيير ، ويمكن ان تحدد ذلك من خلال النظر في ما يعرف بعوامل الجاهزية للتغيير التي تعرّف على أنها المكونات الأساسية التي تزيد من احتمالية نجاح أي مبادرة للتغيير وقبل أن تستثمر المنظمات مواردها بكثافة في المبادرة للتغيير (Antony,2014:8) .

رابعاً : أهمية جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي :

أن طبيعة الآراء التي خرجت من مناقشات الباحثين والمتخصصين في الدراسات الإدارية وبالاستناد الى القراءة التحليلية للدراسات السابقة من قبل الباحثة نجد أن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي يمكن ان تؤدي دوراً هاماً في نجاح المنظمات وتعتبر المفتاح الجوهرى لها بالنظر الى ما تشهده بيئة الاعمال المحيطة بنا اليوم من ظروف متغيرة التي تفرض علينا التكيف والانسجام مع متطلبات العمل، وبالتالي فهي تسهم في تعزيز مقدراتها التنافسية وامكانياتها حتى تتمكن من ان تصبح قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة والقدرات المستدامة، وتأتي أهمية الجاهزية للتغيير التنظيمي كحركة إيجابية موجهة نحو تنفيذ التغيير لديها والذي يؤثر بشكل إيجابي على المشاركة الشخصية في جهود التغيير المبدولة لتحقيق فرصة للمشاركة في عملية التغيير وإحساس بقدرة الفرد على تحقيق التغيير بنجاح (Jundt et al., 2015:55) ، والذي يتشكل من خلال المعتقدات والقدرات لتنفيذ التغييرات. وأضاف (ochieng,2017:6) ان المنظمات اليوم بحاجة إلى التغيير وتبرز أهمية جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من خلال الآتي :

١. تعمل الجاهزية للتغيير التنظيمي على توفير مقدمة معرفية لسلوك مقاومة التغيير أو دعمه.
 ٢. تعد أحد العوامل الرئيسة التي تحدد ما إذا كان التغيير سيكون ناجحاً وكذلك تبرز الأهمية في كيفية أن تحافظ المنظمة على مزاياها من خلال جاهزيتها للتغيير التنظيمي (Stevens, 2013: 1).
 ٣. تساعد على تحسين جودة أعمالها ، لضمان مقدرتها على مواجهة التحديات وضمان نجاحها على المدى الطويل.
 ٤. لها دور كبير في اجراء التعديلات في عناصر الاعمال التنظيمية كسياسات الإدارة وأهدافها او أساليبها في محاولة منها لحل معظم مشكلات التنظيم التي قد تتعرض لها او لإيجاد أوضاع تنظيمية أقوى وافضل وأكثر كفاءةً وايضاً لإيجاد التوافق الكبير بين التنظيم الإداري وأية ظروف بيئية جديدة تتحقق من حولها(حلواني ، ١٩٩٠ : ٤٧).
 ٥. هي إحدى الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها توسيع عملياتها من أجل النمو والتطور. التي يعتمد نجاحهم على قبول التغييرات من بيئتهم الداخلية والخارجية، إذ ان تنفيذ التغيير يفشل إذا لم يشارك الموظفون في العملية لأن العاملين يبحثون باستمرار عن فرص جديدة لتطورهم الشخصي ، ولا يرتبطون إلى حد كبير بالشركة التي يعملون بها .
- لا يمكن تنفيذ التغيير في المنظمة إذا كان الموظفون غير جاهزين لدعم مبادرات التغيير والمشاركة فيها (Rajput & Singh, 2019:6). لقد طرح (Jensen, 2015:66) إنموذجاً تصويرياً وتمثيلاً يتعلق بنظرية السلوك المخطط ، ومراحل التغيير ، والتناقض كما موضح في الشكل (١٣) واقترح النموذج تكاملاً محتملاً بين بنيات نظرية السلوك المخطط وعمليات ومراحل تغيير النموذج باعتبار ان بنيات نظرية السلوك المخطط (أي النية ، السيطرة السلوكية المتصورة ، الموقف) تتعلق بشكل مباشر بمرحلة جاهزية الفرد للتغيير لتوافق العمليات المعرفية - العاطفية للنموذج والمستخدم بشكل متكرر خلال مراحل التغيير ، ان التغييرات في المواقف والنوايا قبل الانخراط في سلوك جديد للعمل في الأنظمة تتماشى مع نظرية السلوك المخطط ، وهنا يكون لنية الشخص تأثير في نقل الفرد من مرحلة الإعداد إلى مرحلة الجاهزية للتغيير.



شكل (١٣) نظرية السلوك والجاهزية للتغيير

Source: Conrado Joaquin Grimolizzi-Jensen.,(2015) "Organizational Change: Evaluating the Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change"Walden University ScholarWorks. This is to certify that the doctoral dissertation.

الشكل (١٣) يوضح لنا مدى أهمية التفاعل في التناقضات التي تحدث ، والاستعداد للتغيير ، ومتغيرات النموذج ، ونظرية السلوك المخطط. إذ ان هذا التناقض يكون عادة موجوداً في المراحل الأولى من التغيير (أي ما قبل التأمل ، والتأمل ، والتحضير) للنموذج وهي مرتبطة بالجاهزية للتغيير وتؤثر التناقضات أيضاً على تكوين الموقف والنوايا الممثلة في نظرية السلوك المخطط والمرتبطة بالاستعداد للتغيير. هناك أيضاً مستوى معين من التناقض أثناء سن السلوك.

الجاهزية للتغيير التنظيمي مهمة لتحقيق الاهداف ودعم الجهود ويمكن أن تكون حاضرة بشكل أو بآخر على مستوى الفرد أو المجموعة أو الوحدة أو القسم أو المستوى التنظيمي كونها بناء متعدد المستويات ، ويمكن وضع نظريات وتقييم ودراسة الجاهزية في أي من مستويات التحليل التي تقوم بها المنظمات (Kozlowsk,2000:36-40)، وتأتي أهميتها أيضاً من خلال تمكين العاملين من اظهار السلوك الايجابي والذي يعبر عن جاهزيتهم للتغيير، لاسيما عندما يُظهر العاملون موقفاً إيجابياً ، فإنهم يوافقون على التغيير ولديهم الدافع لتنفيذه ويتم تحفيزهم لتنفيذه (Gentisa, 2021:1). ونتيجة لذلك فإن معتقدات العاملين ومواقفهم ونواياهم فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات لها دور مهم ورئيسي في تنفيذ هذه التغييرات بنجاح (Arnéguy,2018:2).

تواصلت مع ما تقدم، أكد (Hartmann et al. ,2021:2) ان جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ترتبط الى حد ما بالجاهزية النفسية والسلوكية للمنظمة من أجل احداث التغيير العام. وتتضمن الاستعداد النفسي والانفتاح على التغيير بين العاملين والمديرين في الخطوط الأمامية والاستعداد السلوكي لموارد النظام المعتمدة في المنظمة ، مع الاستعداد المرتبط بتبني التغيير.

وتبرز أهمية جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من خلال: (Madsen et al., 2005:4) و (Backer ,1995:24-25)

١. الجاهزية للتغيير هي حالة ذهنية حول الحاجة للتغييرات وتعد بمثابة المرجع المعرفي لسلوكيات المقاومة أو الدعم

٢. الجاهزية للتغيير ليست عنصراً ثابتاً في الأفراد أو الأنظمة قد يختلف بسبب تغير الظروف الخارجية أو الداخلية ، أو نوع التغيير الذي يتم إدخاله ، أو خصائص المتبنين لعملية التغيير والمحتلمين ووكلاء التغيير .

٣. إن التدخلات لتعزيز الجاهزية للتغيير من الضروري ان تكون ممكنة ، إذ انه يمكن أن يحدث التغيير في ظل ظروف الاستعداد المنخفض ، لكن أبحاث العلوم السلوكية تشير إلى أن احتمالية النجاح تقل عندما يؤدي انخفاض الاستعداد إلى انخفاض الدافع للتغيير أو إلى المقاومة النشطة.

واوضح (Repovš et al,2019:31) تأتي أهمية جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من خلال:

١. الحاجة إلى التغيير أي سبب تحقيق التغيير .
 ٢. مدى ملائمة التغيير المقترح لمعالجة الفجوات التي قد تحدث .
 ٣. الدعم المقدم يتمثل الدعم الرئيسي في الدرجة التي يدعم بها قادة المنظمة التغيير .
 ٤. التكافؤ الشخصي ك(هل التغيير مفيد للفرد).
- ان جاهزية العامل للتغيير التنظيمي تتضمن العوامل الشخصية المتعلقة بالدعم المبكر للفرد لتغيير التغيير وهذا مهم للتغيير التنظيمي لأن التغيير ممكن فقط إذا قام العاملون في المنظمة بتبني التغيير وتنفيذه لأنه عندما لا يؤمن الأفراد بالحاجة إلى التغيير أولاً يعتقدون أن المنظمة قادرة على إجراء تغييرات ، ويكونون غير مستعدين للتغيير ، فلن تكون التغييرات ناجحة ولذلك فإن الجاهزية للتغيير التنظيمي عنصر حيوي لتحقيق النجاح عندما تقوم المنظمات بالتغييرات المطلوبة (Jackson,2018:63) ، وهذا ما أكده (Twinkle, 2021:436) إذ أشار إلى أن الجاهزية تعد من أهم العوامل التي تدخل في دعم العاملين لمبادرات التغيير، كون الجاهزية للتغيير يتضمن معتقدات والمواقف والنوايا فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء هذه التغييرات بنجاح إذ يعد الجاهزية للتغيير هو الموقف الإيجابي الأكثر شيوعاً تجاه التغيير .
- ويتضح لنا بأن جاهزية الفرد للتغيير هو موقف شامل يتأثر في الوقت نفسه بالمحتوى والعملية والسياق والأفراد المعنيين، إذ يوضح (Trivedi ,2018 :29) ان الاستعداد للتغيير هو بناء متعدد الأبعاد يتأثر بالمعتقدات بين العاملين وهي (أ) فاعلية التغيير (ب) الملاءمة (ج) دعم الإدارة (د)التكافؤ الشخصي.

خامساً: مستويات جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي :

إن جاهزية العاملين للتغيير هي عملية تشتمل على معتقدات ومواقف ونوايا أعضاء التغيير المستهدفين فيما يتعلق بالحاجة والقدرة على تنفيذ التغيير التنظيمي من خلال المستويات الثلاثة الخاصة بالاستعداد للتغيير - المستوى الأول- الجاهزية الفردية ، والمستوى الثاني - جاهزية المجموعة للتغيير ، والمستوى الثالث - الاستعداد التنظيمي للتغيير (Vakola,2013:6-8).

(١) الاستعداد الفردي للتغيير

أحد الجوانب الرئيسية لجهود التغيير التنظيمي التي لها دور أساسي في نجاح أو فشل جهود التغيير هي جاهزية الأفراد للتغيير إذ يمكن مشابهة الجاهزية الفردية بنموذج (Lewin) التهيؤ - التغيير - الاستقرار (اعادة التثبيت) لتغيير العملية في المنظمات، وبالتالي لا بد من الاعتراف بأهمية الجاهزية للتغيير بين الأفراد في المنظمة كعامل حاسم في نجاح جهود التغيير التنظيمي Maria& Vakola,2013.

ان الاستعداد الفردي للتغيير يعرف على أنه الرغبة في الانفتاح على التغيير المعرفي والعاطفي، إذ يمر الأفراد بمراحل متعددة من التغيير ، بدءاً من عدم التفكير في التغيير على الإطلاق حتى المرحلة النهائية للتغيير ، إذ أن الانتقال عبر مراحل التغيير عادة ما تكون صحيحة بالنسبة للعديد من أنواع التغيير السلوكي الفردي ، التي تتضمن التوقف عن السلوكيات الضارة ، واعتماد السلوكيات المفيدة ، والتغييرات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمات من اجل التكيف مع التغيير التنظيمي المخطط (Wittenstein. ,2008: 25).

ان الاستعداد الفردي للتغيير يشير الى تصور الفرد لوجه معينة من بيئة عمله وهو المدى يُنظر فيه إلى المنظمة على أنها على استعداد لاتخاذ تغيير على نطاق واسع(Eby et al. ,2000:422) ، وبعد الاستعداد الفردي للتغيير على أنه معرفة سابقة للمواقف التي يمكن أن تزيد أو تقل تجاه جهود التغيير المبذولة (Armenakis et al. ,1993: 682) إذ أن أسس مفهوم الجاهزية للتغيير يرتبط الى حد ما بوجهة نظر العاملين حول ضرورة التغيير التنظيمي (أي قبول التغيير) ، وكذلك معتقداتهم حول التغييرات التي ستحقق فوائد لكل من العاملين والمنظمات بشكل عام .

إذ اوضح (Mangundjaya& Mahendrati ,2019:8) ان الاستعداد الفردي للتغيير هو الاستعداد في المعتقدات والمواقف والنوايا لأعضاء المنظمة التي تتأثر بشكل شامل بالمحتوى والعملية والسياق التنظيمي وخصائص الأفراد المشاركين في عملية التغيير، كما ان هنالك مجموعة من الخصائص التي تعتمد عليها عمليات الاستعداد الفردي للتغيير وتتضمن :

١. التناقض :الاعتقاد بأن المنظمة بحاجة إلى التغيير.
٢. التكافؤ التنظيمي: الاعتقاد بأن التغيير مفيد للمنظمة.
٣. الدعم الإداري : الاعتقاد بأن المسؤولين ملتزمة بالتغيير .
٤. التكافؤ الشخصي : الاعتقاد بأن التغيير يفيد الأفراد أيضاً كأعضاء في المنظمة.

وبالتالي فان الاستعداد الفردي للتغيير يعكس لنا تصور استعداد الاعضاء في المنظمة للتغيير على أنه "موقف الفرد تجاه تغيير معين" (Holt et al., 2007: 326). أي انه يعبر لنا عن المدى الذي يحتفظ به العاملين بآراء إيجابية حول الحاجة إلى التغيير التنظيمي (أي قبول التغيير) ، وكذلك إلى أي مدى يعتقد الموظفون أن مثل هذه التغييرات من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية على أنفسهم وعلى المنظمة الأوسع ، إذ يبين (Bouckennooghe .,2010:518) ان الاستعداد الفردي للتغيير هو عبارة موقف تجاه التغيير العرضي أو المستمر .

وعليه وبناء على ما سبق يمكن القول أن الاستعداد الفردي للتغيير يعكس لنا إلى أي مدى يعتقد أعضاء المنظمة أنهم قادرون على تنفيذ تغيير مقترح ويشعرون بالثقة في أنهم سيؤدون أداءً جيداً ويكونون ناجحين (أي التكافؤ التنظيمي للتغيير) ، ويكون التغيير المقترح مناسب ومفيداً للمنظمة (أي الملاءمة) ، وتدعم الإدارة التغيير (أي دعم الإدارة) ، وأن التغيير المقترح مفيد لأعضاء المنظمة (أي التكافؤ الشخصي).

(٢) استعداد المجموعة للتغيير :

يعتمد استعداد او جاهزية المجموعة للتغيير على التصورات والمعتقدات الجماعية التي تتضمن (Coghlan's ,1994, : 18):

- أ. التغيير المطلوب.
- ب. المنظمة لديها القدرة على التعامل مع التغيير بشكل فاعل.
- ج. المجموعة ستستفيد من نتائج التغيير .
- د. المجموعة لديه القدرة على التعامل مع متطلبات التغيير ، أي انه يعكس مدى ميل المجموعة أو الأفراد إدراكياً وعاطفياً لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن وبشكل مقصود (Holt et al., 2007:235).

أن المحاولات التداخلية لخلق الجاهزية للتغيير هي عبارة محاولات لبناء الوعي الجماعي للمشاكل التنظيمية ودعم الحلول المقترحة ، وبالتالي فان الاستعداد الجماعي للتغيير يعبر عن مدى امتلاك العاملين آراء إيجابية حول الحاجة إلى التغيير التنظيمي (أي قبول التغيير) ، وكذلك إلى أي مدى يعتقد الموظفون أن مثل هذه التغييرات من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية على أنفسهم وعلى المنظمة بشكل عام (Jones et al. ,2005, :362) ، وعلى أساس هذا الاتجاه تظهر لنا بان هنالك حاجة لتطوير وتنفيذ الجهود لبناء جاهزية الجماعة للتغيير من خلال تنفيذ التداخلات الجماعية لتطوير المعتقدات الإيجابية والتأثير على التغيير، وهذه الحاجة تعد حقيقية للنظر في قياس مدى استعداد الجماعة لتنفيذ التغيير على نطاق واسع من أجل تطوير اعمالهم وفهمها بشكل دقيق بأن المجموعة جاهزة لهذا التغيير التنظيمي (Daniel et al. ,2013 :12).

يجب التعامل مع الاستعداد الجماعي بشكل منفصل عن الفرد، إذ يذكر (Madsen ., 2009, :39) أن إجراء التغيير يصبح أسهل عندما يشارك الأعضاء أو لديهم معتقدات متشابهة ، إذ يجب فقط التأثير على بعض المعتقدات الواضحة وموائمتها مع المبادرة ، وأشار (Daniel et al., 2010:61) الى أن الاستعداد الجماعي للتغيير يؤدي الى التصميم المشترك لأعضاء المنظمة لمتابعة مسارات العمل التي ستؤدي إلى تنفيذ التغيير الناجح من خلال الإيمان المشترك لأعضاء المنظمة بقدراتهم المشتركة على تنفيذ وتنظيم مسارات العمل المطلوبة لتنفيذ التغيير بنجاح .

ان جاهزية مجموعات العمل للتغيير تؤدي الى تطور المعتقدات جماعية لهم التي تتضمن (أ) التغيير سيكون له نتائج إيجابية (ب) هناك حاجة للتغيير وأن هذه المعتقدات المشتركة تزيد من احتمالية تنفيذ التغيير بنجاح إذ ان مجموعات العمل التي نفذت التغيير التنظيمي كانوا أكثر إيجابية بشأن النتائج وشعروا أن التغييرات كانت في مصلحتهم الشخصية وفي مصلحة المنظمة (Rafferty el at.,2013:9).

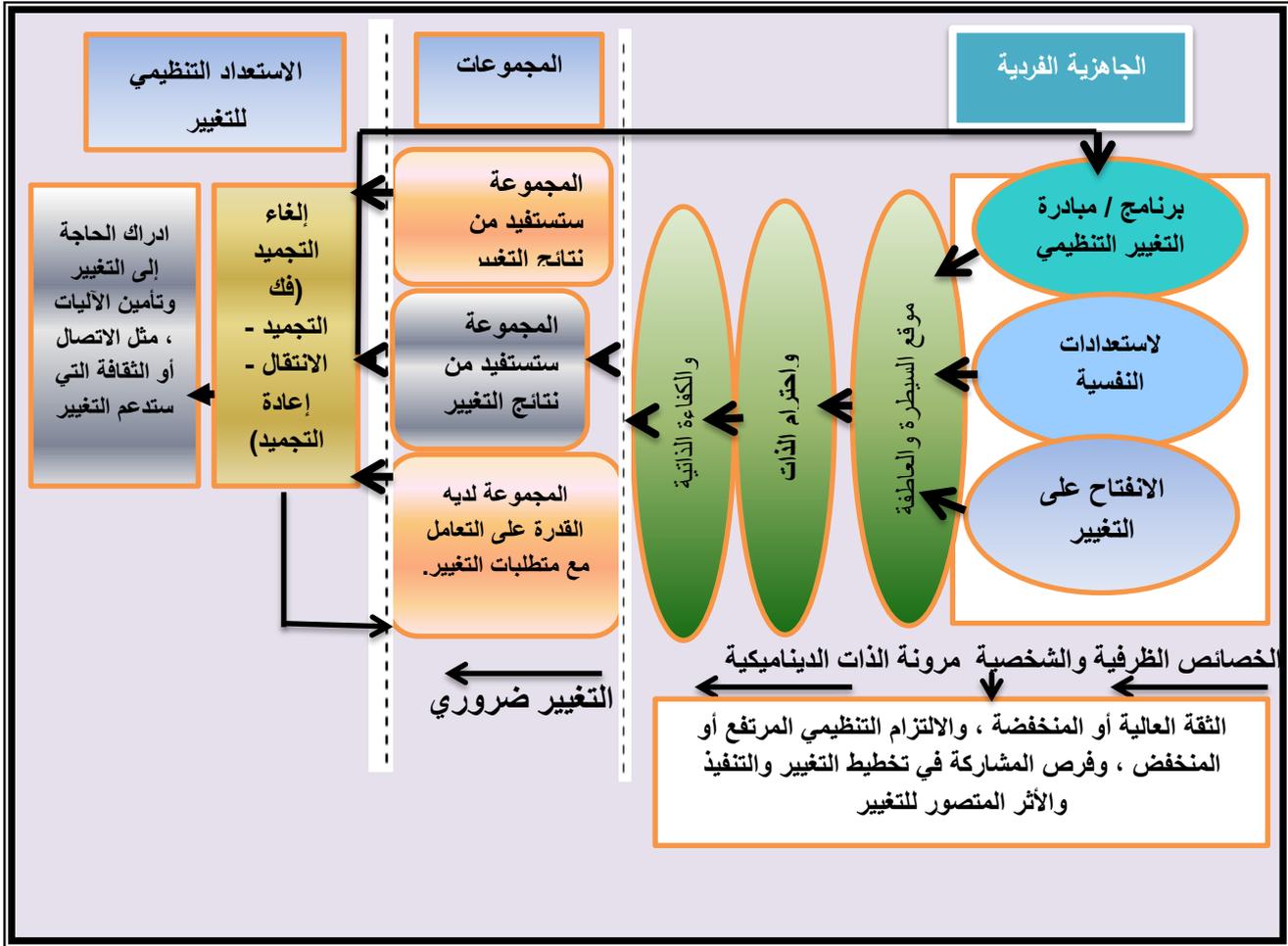
٣) الاستعداد التنظيمي للتغيير

ان عملية جاهزية المنظمة للتغيير يعد أمراً حيوياً للغاية لتحقيق النجاح في المنظمات لذلك يجب على أعضاء المنظمة ان يكونوا مستعدين نفسياً وسلوكياً لتقبل التغيير طوعياً وإرادتهم (Weiner ., 2009:235)، وعلى الرغم من أن الأدبيات الأساسية والمعاصرة تؤكد أنه عندما يكون الموظفون مستعدين للتغيير ، فانه من المرجح ان تدعمهم المنظمة حتى يتقبلوه ، كما أظهرت الأدبيات لنا أيضاً أنه حتى عندما تكون التغييرات في مصلحة العاملين ، فإنه لا يزال الكثيرون يقاومونها، ووفقاً (Farah.,2013:110) تتضمن جاهزية المنظمة للتغيير التنظيمي السلوك الذي يركز على كيفية جعل جميع الأفراد في المنظمة جاهزين للتغيير التنظيمي ، كمقدمة لمقاومة التغيير ، إذ أن الاستعداد المنظمي للتغيير لم يتم تطويره نظرياً أو تمت دراسته على نطاق واسع مثل الاستعداد الفردي للتغيير ولكنه تم تصويره على أنه نية المنظمة في دعم أعضائها للالتزام بالتغيير من خلال أفعالهم (Cunningham et al. , 2002: 377).

يشير (Williams,2016:220) الى أن جاهزية المنظمة للتغيير هي التزام أعضاء المنظمة بالتغيير وكفاءتهم لتنفيذ التغيير التنظيمي، إذ يتكون الاستعداد للتغيير التنظيمي من عوامل نفسية وهيكلية ، مما يعكس مدى ميل المنظمة وأعضائها لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن بشكل هادف ، ويعد (Holt el at ., 2017:234) أن جاهزية المنظمة للتغيير بمثابة مقدمة حاسمة للتنفيذ الناجح، وفي الواقع ان نصف حالات فشل التنفيذ تحدث لأن قادة المنظمات لا يجهزون أعضاء المنظمة بشكل كاف للتغيير .

تشير جاهزية المنظمة للتغيير إلى مدى استعداد المنظمة وقدرتها على تنفيذ ابتكار معين وهو تنسيق نوعي يتضمن الاستعداد وتسهيل التطوير الفردي والتطوير الجماعي ، إذ إن المستوى العالي

من الاستعداد الفردي للتغيير والمستوى العالي من الاستعداد الجماعي للتغيير سيمكنان من تحقيق مستوى عالٍ أيضاً من الاستعداد المنظمي للتغيير، وهذا يعني أن التزامات التغيير من كل من المستوى الفردي والمستوى التنظيمي مرتفعة. إذ تقوم المنظمة بسن التغيير لتواكب التحديات البيئية المستدامة وبالتالي فإنها تمتلك القدرة والمرونة للتعامل مع القضايا والتحديات ضمن بيئة متغيرة ديناميكية (Scaccia, et al., 2015:110)، ويوضح لنا الشكل (١٤) مستويات الجاهزية للتغيير التنظيمي.



شكل (١٤) مستويات الجاهزية للتغيير التنظيمي.

Source: maria vakola (2013):" Multilevel organizational change readiness: a conceptual approach", journal of change management.

استناداً إلى ما تقدم تری الباحث انه لا بد من وضع حالة استعداد من أجل ضمان أن المنظمة قادرة بالفعل على إجراء التغيير المقترح بنجاح يشير الاستعداد التنظيمي إلى الآليات أو العمليات أو السياسات الحالية التي يمكن أن تشجع أو تعطل التغيير مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة، والمناخ التنظيمي، والالتزام بالعمل، وما إلى ذلك، على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تريد تغيير ثقافتها إلى ثقافة أكثر توجهاً نحو ارضاء الافراد العاملين من المرجح أن يؤدي الهيكل الجامد والتسلسل

الهرمي وسوء الاتصالات إلى إعاقة هذه العملية. يمثل هذان العنصران علامات على وجود مؤسسة منخفضة الاستعداد للتغيير لأن مثل هذه المبادرات لن تكون مدعومة من قبل الأنظمة القائمة.

سادساً: أبعاد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي:

تزايد الاهتمام بجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي كون عملية الجاهزية ومدى استعداد العاملين للتغيير التنظيمي هي مقدمة معرفية لسلوك يتضمن إما مقاومة التغيير أو دعمه . وعلى الرغم من تباين وجهات النظر في الأدبيات التي تناولت أبعاد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. تناول (Tappin,2014:54) ثلاثة من الأبعاد والذي استند فيها الى تصنيف (4: Armenakis et al., Bouckenoghe.,2009:575) (Piderit.,2993., 2000) والذي اعتمده الباحث واتفق عليها معظم الباحثين* وهي (الاستعداد المعرفي للتغيير ، الاستعداد المتعمد للتغيير (النية)، الاستعداد العاطفي للتغيير). ويرجع سبب اختيار الباحثة لهذه الأبعاد هو ان كلى بعد من هذه الأبعاد يعد مكوناً ضرورياً كونه ينظر إلى الجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على أنها مفهوم متعدد الأوجه يشتمل على بُعد عاطفي للتغيير ، وبُعد معرفي للتغيير ، وبُعد نية للتغيير وايضاً يحدد ما إذا كانت المنظمة جاهزة للتغيير أم لا باعتباره أحد العوامل الرئيسة في تحديد ما إذا كان سيكون هذا التغيير ناجحاً أم لا (Devos,2009:5). وكما هو موضح في الشكل (١٥)



شكل (١٥) أبعاد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المصدر : اعداد الباحثة

١. البعد المعرفي (الادراك)

أن التغيير لا يتعلق فقط بكيفية تصرف الأشخاص ، ولكن أيضاً بطريقة تفكيرهم، إذ تم تحديد المواقف تجاه التغيير في الأدبيات باعتبارها مقدمة معرفية لسلوكيات معينة مثل المقاومة أو دعم جهود التغيير (Elodie & Stinglhamber,2020:3) ان المعتقدات والأفكار التي يحملها الناس

* (Garcia&Luis,2013:94) ، (Ruona el at ,2014:15) ، (Suresh&Vaishnavi, 2018:25) ، (Devos,2009:5 ، (Abebe el at ,2019:1) ، (California,2018:96)

حول التغيير تشير الى البعد المعرفي للتغيير ، وبالتالي فان الادراك له علاقة بالأفكار والفهم وينظر إليه على انه مستوى وحدة الموظف، كما يتعلق بكيفية تقييم العاملين أو إدراكهم أو فهمهم للتغيير ، إذ انه يمكن للموظفين أن يصبحوا على دراية بمبادرات التغيير من خلال مجموعة متنوعة من القنوات (Armenakis et al.,682 1993:). ويصف (Goksoy,2015:3) البعد المعرفي هو مجموعة من المعتقدات والمواقف تجاه التغيير المستهدف فيما يتعلق بالحاجة والقدرة على تنفيذ التغيير التنظيمي كونه يرتبط الى حد ما بالجاهزية التي تكون ذات صلة بالعقلية الموجودة بين العاملين أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية.

بينما أشار (Smollan,2006:3) الى أن عملية التفكير التي يكون فيها الشخص اكثر ادراكاً ووعياً بالمحفزات أو المثيرات التي لها صلة واضحة وارتباط مباشر بمعرفة الفرد للتغييرات التي تحدث وخصوصاً فيما يتعلق بكيفية تقييم العاملين أو إدراكهم أو فهمهم للتغيير. أن البعد المعرفي يشير الى التقييم المعرفي للأفراد للتعامل مع التغيير التنظيمي ومدى إدراكهم أو فهمهم للتغيير، وامتلاكهم القدرة على النجاح وإجراء التغييرات وأيمانهم بالتغيير الذي سيحقق نتائج إيجابية بالنسبة لهم وفي عملهم الذي يمارسونه والذي يعتمد بالدرجة الأساس على ادراكهم للموضوع بالوقت المناسب للتغيير، إذ أنه يمكن للموظفين أن يصبحوا على دراية بمبادرات التغيير من خلال مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال (Kadiyono&Abdurrohman.,2019:4).

لابد من خلق البيئة التنظيمية التي تتلائم مع منطلق الجاهزية للتغيير التنظيمي التي يمكن أن يحدث فيها التغيير ويكون ناجحاً ، إذ يبين (Armenakis et al. 1993:3) أن الاستعداد الإيجابي للتغيير ناتج عن مقدمة معرفية يمكن أن تؤثر على ما إذا كان الفرد لديه مواقف سلبية أو مقاومة للتغيير أو غير ذلك، فيما يرى (Wang et al, 2021:10) أن المنظمات بحاجة إلى التغييرات ويتعلق الامر بقدرة المنظمة على إجراء تلك التغييرات بنجاح من خلال ادراك الأفراد وجاهزيتهم التي تتحدد بمدى ميل الأفراد معرفياً وعاطفياً لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن بشكل مقصود إذ يعد الجاهزية للتغيير الموقف الإيجابي الأكثر شيوعاً تجاه التغيير.

لكي تصبح جاهزاً للتغيير معرفياً ، يحتاج متلقي التغيير إلى الاعتقاد بأن التغيير هو النهج الصحيح للمنظمة ، ويمكن أن تكون الخطة التي تم تصميمها للتغيير ناجحة ، والإيمان بأن القادة لديهم القدرة على قيادة المنظمة بنجاح لتحقيق أهدافها ، إذ ذكر (California&Verne,2018:96-97) أن تفكير الأفراد في مزايا أو عيوب التغيير تتم بشكل معرفي من قبلهم ، وتوضح لنا مدى حاجة المنظمة للتغيير والقدرة على التعامل مع التغيير من خلال مجموعة من الإجراءات التي قد يتخذها الأفراد والناجمة عن استجابته للتغيير وستسهم هذه الإجراءات في المساعدة على زيادة استعداد الأفراد للتغيير من حيث الدرجة التي يقر بها الفرد حدوث التغيير ويفيد المنظمة وأعضاءها، ويتم قياس هذه الدرجة باستخدام عناصر مثل "التغيير عادة ما يفيد المنظمة ، ومن وجهة نظر Magdaline

(2021:43) ، أن البعد المعرفي ينطوي على حاجة يمكن إثباتها للتغيير ، وإحساس بقدرة الفرد على تحقيق التغيير بنجاح وفرصة للمشاركة في عملية التغيير..
 أن المكون المعرفي يؤدي دوراً رئيساً في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من إذ المعتقدات التي يمكن للناس تشكيلها حول التغيير، وهي الدرجة التي تتمتع بها المنظمة والمشاركون على المستوى الفردي والجماعي ، وتحفيزهم وقدرتهم على تنفيذ التغيير، يمثل البعد المعرفي الأفكار والمعتقدات التي تتجلى في حالة التغيير التنظيمي وقد تكون الأفكار إيجابية أو سلبية (Papadopoulos,2016:41) ، إذ اوضح (Borges et al., 2019:13) أن الأفراد يتفقون ويتعاونون مع التغييرات المقترحة عندما يعبرون عن المشاعر والأفكار والمواقف الإيجابية ؛ ويختلفون ويقاومون عندما يستجيبون بشكل سلبي لجميع المواقف التي تواجههم ، ويتفق معه (Tappin,2014:54) إذ يرى أن الاستعداد المعرفي للتغيير يرتبط بالمعتقدات والأفكار التي يحملها الناس حول التغيير.

يضاف إلى ذلك ذكر (العطوي، ٢٠٠٨: ١٠) أن البعد المعرفي يستمد في الواقع الى ما قد يفكر به الأفراد العاملون اتجاه عمليات التغيير التي تتضمن تفكيرهم حول الآثار الايجابية والسلبية لعمليات التغيير والى دور التغيير في حل المشكلات التي قد تعاني منها المنظمات .
 كملخص لجميع وجهات النظر ، يمكن تحديد الجاهزية من وجهة نظر الباحث على أنها بناء لمواقف العاملين (المعرفية) تجاه التغييرات التي تحدث التي تتعلق بالمعتقدات والأفكار التي يحملها الناس حول التغيير. على سبيل المثال ، ما الفوائد أو العيوب الناتجة عن التغيير؟ (Perera&Samarasinghe,2015: 4).

٢. بعد النية :

تشير النية الى مدى استجابة الفرد إذ أنه لا يمكن تنفيذ التغيير في المنظمة إذا كان الموظفون غير مستعدين لدعم مبادرات التغيير والمشاركة فيها، الذي يتعلق بشكل أساسي بمدى الحاجة إلى التغييرات وقدرة المنظمة على إجراء هذه التغييرات بنجاح أو دعم جهود التغيير (Patra& Samal,2021:4). أن النية في الجاهزية للتغيير التنظيمي تركز على الجهود المقصودة لتغيير المنظمة وزيادة فعاليتها في العمل والذي يرتبط اساساً باستعداد أعضاء المنظمة نفسياً وسلوكياً لتنفيذ التغيير التنظيمي (Bauer et al.,2012 :221).

تتوجه النية في الاستعداد للتغيير اتجاه وجود علاقات ثقة وداعمة، وهنا تؤدي العواطف دوراً رئيسياً في نوايا العاملين للتغيير، لأنها عنصر أساسي تثير الاهتمام ، وتوثق الانتباه إلى الحاجة إلى التغيير وبالتالي تحفز الدافع إلى العمل والاستعداد له ، كما وتؤثر على كيفية تعاملنا مع القلق من التغيير والتهديدات المتوقعة ازاء عمليات التغيير ، ووضع أهداف جديدة ، وتعلم سلوك جديد ، كما وتم الاستعانة بالآخرين للمساعدة أو الدعم اللازم لإجراء التغييرات المتعمدة. ولابد من الاهتمام

بالإقرار بمشاركة العاملين في الجاهزية للتغيير كونها مطلب الرئيس لاعتماد التغيير والذي يعبر عن مواقف ومعتقدات ونوايا التغيير الذي يتم تنفيذه في المنظمة. بين (Howard,2006: 3) أن نية الموظف في التغيير تعد من العناصر الأساسية للتنفيذ الناجح للتغيير في المنظمة وأن الجاهزية لها هو المرحلة الأولية من التنفيذ ، التي من شأنها أن تساعد في تحديد وقياس مستوى وجاهزية العاملين الذي يتحدد من خلال قدرة المنظمات على إحداث التغييرات ومدى إدراك الأفراد لهذه التغييرات حسب الحاجة .

اضاف الباحث (Posluns & Walfisch:1988:2) أن النية في اجراء التغييرات له خاصيتان رئيستان:

- أ. يجب اختيار التغيير وتحديد شكل مؤكد ، أي أن المنظمة تتخذ القرار بالتغيير في اتجاه معين ، فهي غير ملزمة بفعل ذلك بسبب الضغوط الخارجية أو السياسة التنظيمية.
 - ب. تتخذ المنظمة خطوة واحدة أو أكثر لتحقيق التغيير ، وبالتالي لا بد أن تكون نشطة في عملية تحقيق هدفها، إذ أن الاختيار والسعي هما العنصران الأساسيان لأجراء النية في التغيير، وهنا في عمل المنظمات يختار المدير تغييراً معيناً ثم يتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه.
- بينما أشار (Thien et al,2021:4) الى أن من اهم النقاط الأساسية لرسم الخرائط المفهومية لـ "نوايا التغيير هي الحالة المعرفية تجاه الجهد المطلوب لإجراء التغيير أو قبوله ،لأنه عادة عندما يكون الموظفون جاهزين للتغيير ، تكون المنظمة مهياًة لاحتضان التغيير ، وتقل مقاومة التغيير، إذ أن التغيير المتعمد يعمل كإطار للتغيير المرغوب فيه والذي يتماشى جيداً مع جوانب عمل المنظمات بشكل فاعل ، ويتم تعزيزه أيضاً كأداة لتطوير عمل المنظمات من خلال أسسها كمنهجية للتغيير ، إذ تتبنى منظوراً شاملاً للنمو البشري وتغيير السلوك.

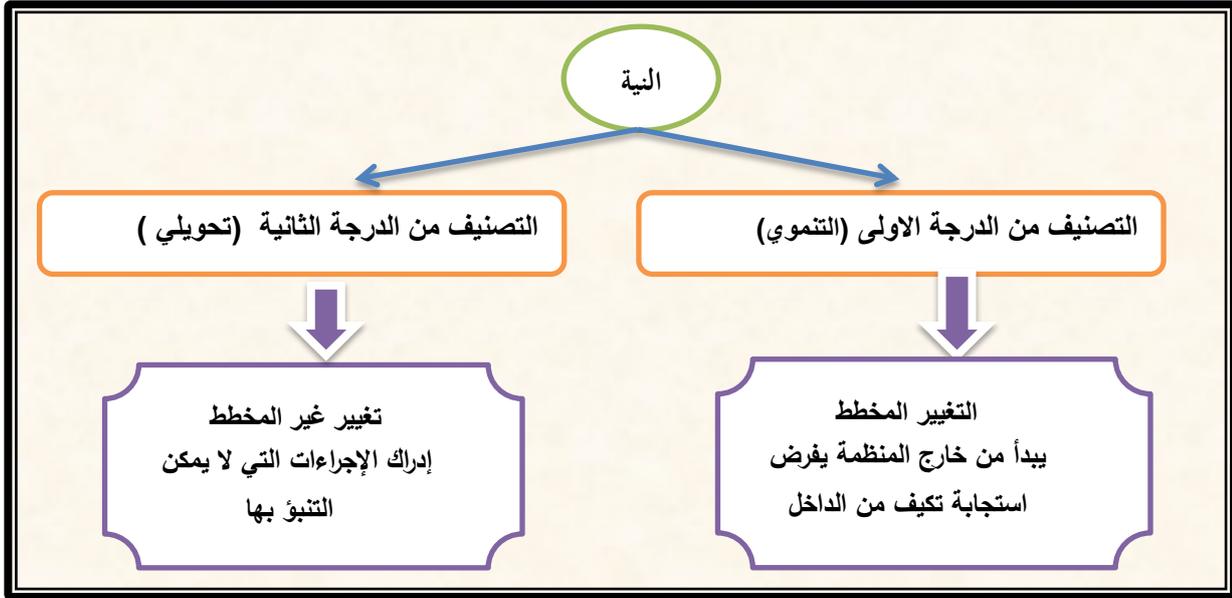
أن النية في التغيير تأتي من خلال الثقة في قدرات الإدارة والإيمان بنواياها ، وتلقي جميع المعلومات الضرورية التي تحتاجها ، وكلها تؤثر في الطريقة التي يفحص بها الموظفون إيجابيات وسلبيات التغيير ، مما يؤدي إلى تحقيق أعلى المستويات من الجاهزية للتغيير التنظيمي (Halton,2017:55) ، إذ أنه وبصرف النظر عن الخصائص الفردية كانت ظروف ما قبل التغيير أي توفر عنصر الثقة في مناخ الإدارة مرتبطة أيضاً بالاستعداد الفردي للتغيير . وبالتالي فإن إدراك الإدارة على أنها جديرة بالثقة قد يؤدي الى تعزيز الدعم وتعزيز الثقة في زملاء العمل إلى تقليل المخاوف بشأن التغييرات والاستعداد لها من اجل تحقيق النجاحات (Vakola,2014:203).

في حين يقول (Piderit ,2000:787) أن النية في التغيير هو عبارة عن خطة أو قرار لاتخاذ بعض الإجراءات ، بدلاً من محاولة تحقيق هدف ما ويتفق معه (ÇALIğ KAN,2011:27) كونه أكد أن النية في التغيير يكون على أساسيين وهما قد يكون مخطط او غير مخطط من حيث النية في التغيير إذ توصف النية في التغيير بأنها أسلوب تدخل هادف لإحداث تغيير في المنظمات

ويصنف أيضاً على أنه تنموي (تغيير من الدرجة الأولى) وتحولي (تغيير من الدرجة الثانية) من ناحية أخرى ، ويتم شرح الخصائص الأخرى للتغيير (النية) على أساس:

أ. التغيير مخطط وهو طبيعة متعمدة ومنهجية ومقصودة ومعقدة، أن التغيير المخطط له يبدأ بواسطة شيء خارج المنظمة يفرض استجابة تكيف من الداخل .

ب. التغيير غير المخطط هو عكس التغيير المخطط بسبب طبيعته الديناميكية وغير المتوقعة من حيث إدراك الإجراءات التي لا يمكن التنبؤ بها، وكما موضح في الشكل (١٦).



شكل (١٦) تصنيفات النية في التغيير

Source: Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

وبناء على ما تم ذكره ترى الباحث يبدو أن النية في التغيير هو ركيزة أساسية للمنظمة مهما كان نوعها، أي أن النية في إجراءات التغييرات بشكل متعمد يعد بمثابة إطار عمل قائم على الأدلة يسهل من تطوير الأفراد في سياق التعقيدات في عمل المنظمات ، ويمثل أسلوباً جديداً يمكن أن يساعد المنظمات والأفراد على إجراء التغييرات المطلوبة التي من شأنها أن تعزز تحافظ على أداؤهم وأداء منظماتهم.

٣. البعد الشعوري او العاطفي

البعد الشعوري (العاطفي) يشير الى كيفية شعور العاملين حول التغيير المتمثل بالمشاعر الايجابية والجيدة ازاء إجراء التغييرات (Kennington,2020:22). أن العاطفة بشكل عام تتكون من مجموعة من العواطف المنفصلة والتميزة مثل الحب ، والكراهية ، والبهجة ، والحزن ، والانتزاع ، والهدوء ، والإثارة ، والملل ، والاسترخاء ، والغضب ، والقبول ، والاشمئزاز، والفرح ، والحزن من خلال استخدام هذه المشاعر فان للجاهزية للتغيير لها تأثير عليهم بشكل كبير . ويصف (Friedrich & Wüstenhagen ,2017:187) البعد العاطفي بأنه المشاعر التي تتأثر بعملية

التغيير والتي لها صلة واضحة بالبعد الشعوري للتغيير من خلال والحالات المزاجية التي يمتلكها الفرد ، والعواطف ، ونشاط الجهاز العصبي الودي الذي اختبره الأشخاص فيما يتعلق بموضوع الموقف الذي يواجههم ثم يرتبطون به لاحقاً.

أن البعد العاطفي حسب ما يصفه (Khalaf et al, 2021:2) يشير إلى ردود الفعل العاطفية تجاه التغيير والجدول (١٩) يوضح لنا المجالات العاطفية وقدراتها في المنظمات .

جدول (١٩) المجالات العاطفية وقدراتها في المنظمات

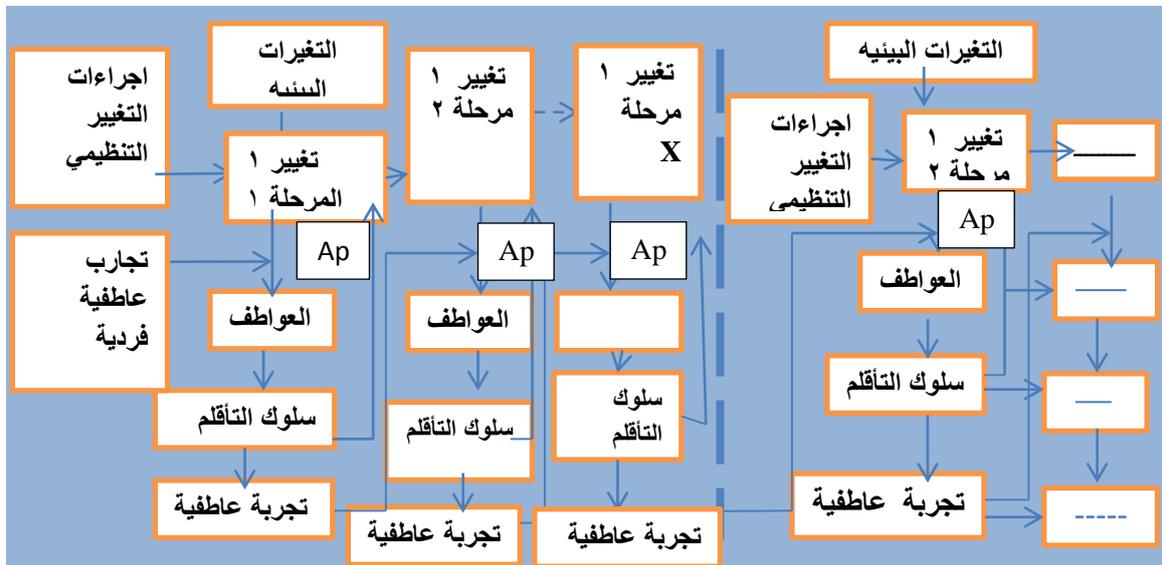
المجالات العاطفية	الشعور بالتغيير
العواطف في دراسات المنظمة وما بعدها	تجربة "حية ، مؤمنة ، متكررة ، ومتجسدة مؤقتاً
العواطف في الديناميكيات الروتينية	دور العواطف في تخصيص الانتباه أثناء عمليات صنع القرار
الروتين التنظيمي والمساهمة في فهم افضل للبعد العاطفي	تنطوي على بعض التغيير في الاستعداد للعمل .
العواطف والأداء	تظهر الاستجابات العاطفية عندما يشرع المشاركون ويتفاعلون مع الآخرين ، والانخراط في العمل والانخراط فيه ، والتفاعل مع بيئة العمل المحيطة

Source: barberá-tomás, d., castello, i., de bakker, f. G., & zietsma, c. (2019). How social entrepreneurs use emotion-evoking visuals to energize

أن العاطفة تعبر لنا عن استجابة الفرد الإيجابية أو السلبية للمحفزات الداخلية أو الخارجية التي تسبب تغييراً نفسياً لديه لأنه مع أي تغيير يحدث فإن هناك احتمالاً أن ينشأ تعارض بين القيم والمعتقدات الحالية للموظفين وبين القيم والمعتقدات المرغوبة أو المتوقعة من قبل الإدارة ، وعلى هذا الأساس اوضح (Kennington, 2020: 28) في حالة محاولة جعل الجاهزية للتغيير ملائمة قدر الإمكان مع قيم ومعتقداتهم العاملين فإنه يجب على المديرين او القائمين بعمليات التغيير أولاً أن يجتهدوا في فهم معتقدات العاملين حول التغيير وما قد يخسرونه أو يكتسبونه ، بالإضافة إلى تصورهم للماضي والحاضر والمستقبل بأن يضعون كل هذه الامور بنظر الاعتبار .

أن المؤثر الرئيس تجاه الجاهزية للتغيير يتأثر بشكل مباشر بسلوك القائمين بعملية التغيير ومجالهم العاطفي وهو يعبر لنا عن موقف الموظف تجاه التغيير ، بالإضافة إلى مهاراتهم وقدراتهم الأساسية ، وأن جاهزية الموظف للتغيير يعبر عن ما إذا كان الموظف يعاني من تأثير إيجابي أو سلبي أثناء مبادرات التغيير ام لا يعاني ويمكن ملاحظة ذلك من خلال توفير وسائل الدعم العاطفي له والمطلوبة التي تساعد على التقدم تجاه مراحل الانتقال بأسرع ما يمكن وبالكفاءة الممكنة وكل هذا يتوقف على قدرة المدير والادارة على مساعدة العاملين على الاستعداد للتغيير لتتماشى مع العالم الجديد من اجل تحقيق النجاحات على مستوى الفرد والمنظمة من خلال تقديم الدعم العاطفي لهم (Gelaidan et al., 2018:3).

وقد اشار كلا من (Elfenbein ,2007:6)، (Gross ,2010:212) إلى أنه لا بد من تجدد الاهتمام بالعواطف في المنظمات التي ترتبط بردود الفعل العاطفية للموظفين والمختصة بالجاهزية للتغيير التنظيمي وتتعلق بمدى استجابة الفرد الإيجابية أو السلبية للمحفزات الداخلية أو الخارجية التي تسبب تغييراً نفسياً داخل الفرد نفسه من خلال مجموعة من الاستجابات للمواقف التي يُنظر إليها على أنها ذات صلة بالأهداف الحالية للفرد ، وتتكون من التقييمات (أو طرق تفسير الموقف) التي تؤدي إلى تغييرات منسقة بشكل غير محكم في قنوات الاستجابة الفردية التجريبية والسلوكية والفيسيولوجية. إذ أن المشاعر توضح لنا ردود مباشرة على الأحداث والقضايا والعلاقات والأشياء التي تهم الأشخاص والمنظمات على حد سواء و على الرغم من أن الأدبيات الموجودة قد أظهرت أن التغيير هو حدث عاطفي لأن الاستجابات العاطفية للتغيير تنتج سلوكيات مقابلة مثل الدعم الإيجابي للتغيير وتشمل الأنواع الأخرى من المشاعر التي ترتبط بالتغيير ، الحزن ، والغضب ، والإحباط ، والإثارة ، والخوف ، والفرح ، أو الراحة ويمكن أن تختلف هذه حسب نوع وسرعة ومدّة التأثير ويتمثل (Ap) بعمليات التقييم تتم بموجب التفاعلات المعبرة عن المشاعر اذ يعبر الشكل لنا عن دراسة علاقة العواطف بالتغيير وفق الحالات العاطفية المختلفة بموجب التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ، كذلك يعبر لنا الحالات الناتجة من تفاعلات اجراءات التغيير مع وضع وحالات العواطف المختلفة حسب الظروف من الحالة الاولى الى الحالة (X) علاوة على ذلك ، يمكن لهذه المشاعر إبلاغ نوايا العاملين أو سلوكياتهم للتصرف بطرق محددة (Smollan et al., 2010:14) وكما موضح في الشكل(١٧):



شكل (١٧) الاهتمامات العاطفية الخاصة بالتغيير

Source: patricia klarner a , , rune todnem by b , , thomas diefenbach,(2011) *organizational change and employee emotions—towards a new research agenda,* "scandinavian journal of management, volume 27, issue 3, pages 332-334.

يوضح الشكل (١٧) العواطف أثناء التغييرات التنظيمية. إذ يوضح الشكل الكشف الديناميكي للعواطف أثناء التغيير التنظيمي ويسلط الضوء على أن المشاعر المختلفة التي يمكن أن تتأثر أثناء عمليات التغيير وعبرها وعلى اثر التخطيط حول كيفية التعامل مع التغيير ، خاصة أن اغلب القادة العاملون ، لديهم أهداف من مستوى الإدارة العليا وأن اغلب منظمات الاعمال تعمل على أساس هذا النموذج من المشاعر ومراعاة الدعم العاطفي أثناء عملية التغيير إلى الإدارة العليا من خلال منحى عملية التغيير ، ويتم توصيل هذا إلى قاعدة العاملين ، بالإضافة إلى ذلك ، يتعين على الإدارة الوسطى أن تتحمل مسؤولية تنفيذ التغييرات على المستوى التشغيلي كإحدى نتائج عمل الإدارة ومدى حساسية دور العواطف أثناء التغيير.

تستخدم المنظمات مجموعة من المهارات والكفاءات الشخصية بالإضافة مراقبة مشاعر وعواطف الأفراد الآخرين والتميز بينهم واستخدام هذه المهارات لتوجيه تفكير الفرد وعمله بالاتجاه الصحيح والمناسب ، بالإضافة إلى ذلك يوضح (Alzahrani,2019:3) أن البعد الشعوري او العاطفي يشتمل على مجموعة من القدرات التي يمكن استخدامها لفهم مشاعر الفرد وكذلك مشاعر الآخرين ، والتفكير والتصرف بعقلانية من إذ تم تحديد الجاهزية للتغيير التنظيمي ويتحقق ذلك من خلال مدى ميل الفرد أو الأفراد معرفياً وعاطفياً لقبول واحتضان وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن بشكل مقصود.

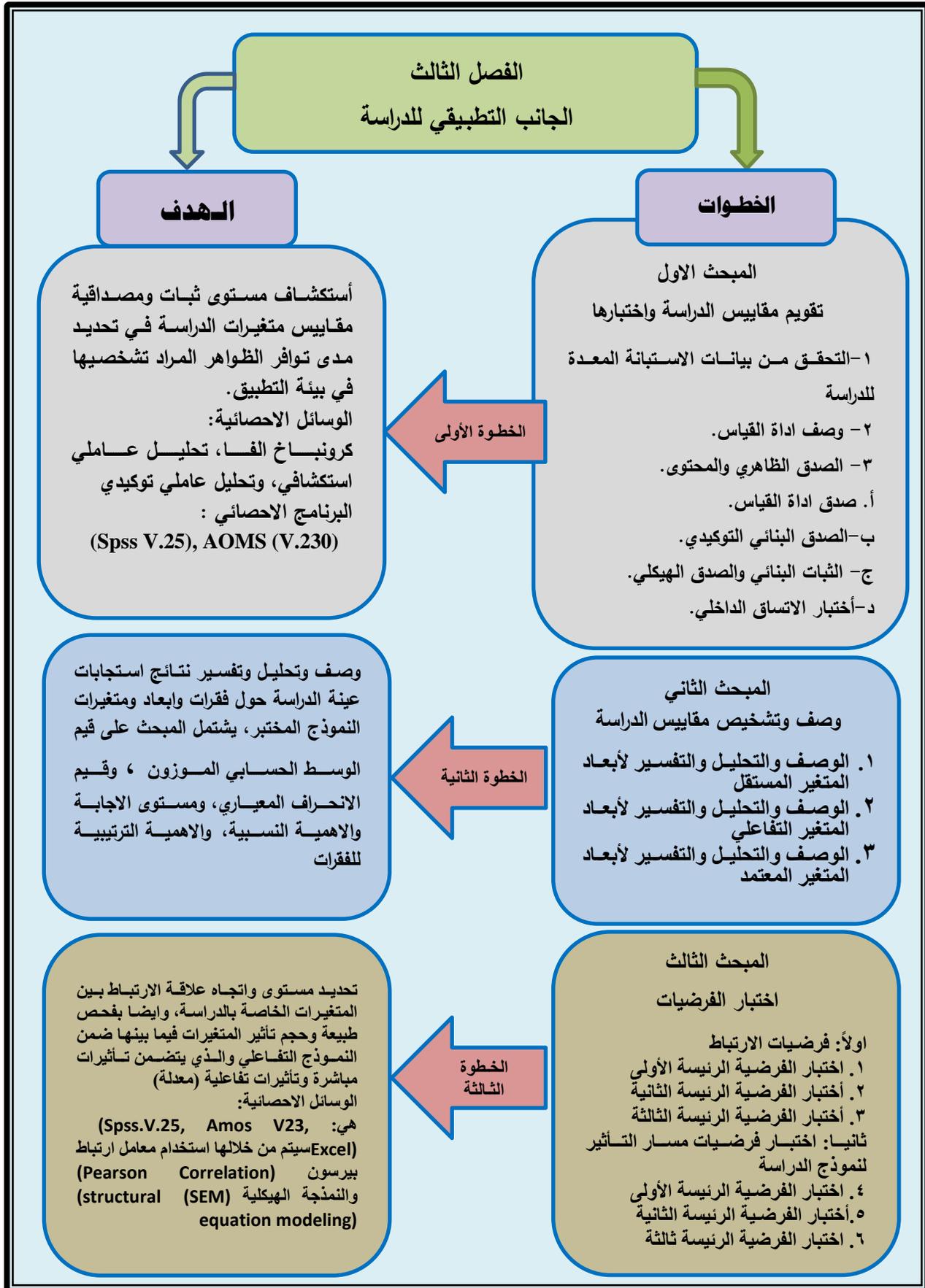
وعليه ممكن أن يكون للعواطف تأثير طويل الأمد على أحكامنا وقراراتنا مما يخلق فرصاً للمديرين لتسخير المشاعر المناسبة مع مقاومة المشاعر غير المرغوب فيها . ووضح (Lerner et al .,2019:5) أن استخدام تأثير المشاعر في مكان العمل بشكل مفيد من خلال المهارات والكفاءات المكتسبة التي تمتلكها المنظمة له تأثير واضح على بعض المنافع التنظيمية كالجاهزية للتغيير التنظيمي بدلاً من مقاومة التغيير كون أن أستخدم مصطلح الجاهزية بدلاً من المقاومة هو أكثر ارتباطاً بالأدوار التي يلعبها المدربون والأبطال في إدخال التغييرات اللازمة لعمل المنظمات ، و نظراً لأهمية استخدام العاطفة بشكل مؤثر وذكي في التعامل مع التغيير. إذ يرى (Harris,2009:132) بأن المنظمات تحتاج إلى التركيز على العاملين لأنهم يشكلون المحرك الاساس لقيادة التغيير إلى وجهته الصحيحة ولكي تكون ناجحة يجب دعم مبادرات التغيير التنظيمي واعتمادها وتنفيذها بفعالية من قبل العاملين، لذلك فإن استعداد الأفراد بارز لنجاح التغيير التنظيمي .

وبناء على ما تم ذكره يمكن القول بان البعد العاطفي يشير الى كيفية شعور العاملين حول التغيير الذي يتمثل بالمشاعر الإيجابية والحيدة حول إجراء عملية التغيير، إذ أن دور التأثير أو العاطفة في المنظمات قد تم تجاهله عموماً لصالح الدراسات التي ركزت على المجال المعرفي للاستجابات للتغيير .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

قامت الدراسة الحالية على مجموعة من الفرضيات والأهداف التي تتطلب استخدام بعض الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لأجل اختبارها والتحقق منها ، إذ تضمن الجانب التطبيقي للدراسة على ثلاث مباحث يتم من خلالها توضيح للإطار العام الذي يقوم عليه الجانب التطبيقي ، وذلك خلال مجموعة من الاجراءات و الخطوات الإحصائية المطلوبة لبلورة واختبار لفرضيات الدراسة وايضاً التحقق من اهدافها، المبحث الحالي (الاول) باستكشاف مستوى ثبات ومصدقية مقاييس متغيرات الدراسة في تحديد مدى توافر الظواهر المراد تشخيصها في بيئة التطبيق ولتحقيق ذلك تم اعتماد استبانة معدة لهذا الغرض، أما المبحث الثاني فإنه يتعلق وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وهو الجانب الاساس لأي استدلال احصائي تستهدفه الدراسة، كما حاول هذا المبحث التعرف على مستوى توافر وممارسة ابعاد متغيرات الدراسة من قبل الأفراد عينة البحث، اما المبحث الثالث فقد ركز على عملية اختبار لفرضيات الدراسة وقد اعتمد على مصفوفة (استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد دور تفاعلي (معدل) فضلاً عن اختبار التأثير المباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر، وقد استخدمت الدراسة في هذه المباحث الثلاث البرنامج الاحصائي (Sps.V.25, Amos V23, Excel)



شكل (١٨) هيكل الفصل الثالث للدراسة

المبحث الاول : تقويم اداة القياس واختبارها

توطئة:

يتعلق المبحث الحالي (الاول) باستكشاف مستوى ثبات ومصداقية مقاييس متغيرات الدراسة في تحديد مدى توافر الظواهر المراد تشخيصها في بيئة التطبيق (عينة من العاملين في الهيئة العامة للسياحة/العراق)، ولتحقيق ذلك تم اعتماد استبانة معدة لهذا الغرض (تم بناءها وفقا للمصادر العلمية الرصينة اذ يتم من خلالها جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الحالية، وتعد خطوات التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يشكل ضرورة علمية اي لا بد منه لقبول ما ينتج من ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، وللتحقق من ذلك اعتمد الباحث احصاءات عدة لاختبار مقياس متغير الإيجابية في مكان العمل بأبعاده الاربعة (الامل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية) ومتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية بأبعاده السبعة (البحث عن ردود الفعل، التفاوض على تغيير الوظيفة، التأطير الايجابي، التنشئة الاجتماعية العامة، بناء العلاقات، شبكات التواصل، البحث عن المعلومات) ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاستعداد المعرفي للتغيير، الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)، الاستعداد العاطفي للتغيير) وكما يأتي:

١- الاستكشاف الاولي لبيانات الاستبانة-

تشكل عملية الاستكشاف الأجراء الاول الذي يجب على الباحث القيام به بهدف الاحاطة بمدى دقة البيانات وتحققها بشكلها المطلوب في الاستبانات التي تم توزيعها وانها نفسها تم تنزيلها في برامج التحليل المراد استخدامها، وبكلمة أخرى انها تستكشف خلو البيانات من النقص والخطأ والشذوذ (أي وجود ارقام أعلى أو أدنى من مقياس الدراسة المعتمد) فالباحث في مجمل توجهه يستهدف الدقة والثقة العالية بالبيانات التي جمعها حتى تكون النتائج ذات اهمية ويعول عليها في بناء الاستنتاجات والتوصيات وقدرتها على إعطاء تصور وافي عن المتغيرات المدروسة ويتضمن هذا الإجراء عدة خطوات كالآتي:-

الخطوة الاولى : التحقق من وجود بيانات مفقودة:

يعد فقدان البيانات مشكلة تؤثر على اغلب النتائج فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل الا إذ كانت البيانات مكتملة ويجب على الباحث التأكد منها وفي حالة وجود فقدان للبيانات فيجب على الباحث اما حذف البيانات الغير مكتملة او اضافة قيمه وفقا لطبيعة الاجابات بشكل عام، وقد يكون سبب فقدان اما نسيان تثبيت الاجابة او انها لا تلائم طبيعة القياس المستخدم (Salgado, 2016:143) ونتيجة لذلك فقد اعتمد الباحث حزمة الاحصاء (Spss V.23) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، اذ يشير جدول (٢٠) الى الفقرات وحجم المجتمع والبيانات المفقودة ، اوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة وكما مبين في التالي:

جدول (٢٠)

فحص البيانات المفقودة

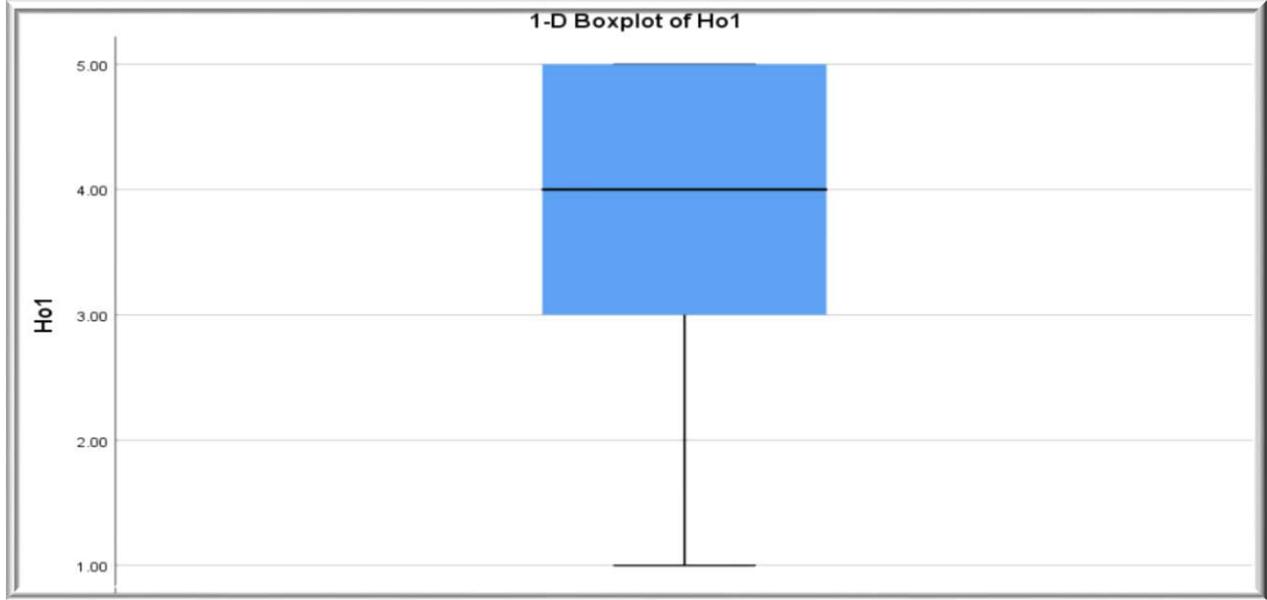
البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	المجتمع	الفقرات	ت
0	237	Bu1	39	0	237	Ef2	20	0	237	Ho1	1
0	237	Bu2	40	0	237	Ef3	21	0	237	Ho2	2
0	237	Bu3	41	0	237	Ef4	22	0	237	Ho3	3
0	237	Co1	42	0	237	Ef5	23	0	237	Ho4	4
0	237	Co2	43	0	237	Ef6	24	0	237	Ho5	5
0	237	Co3	44	0	237	Re1	25	0	237	Ho6	6
0	237	In1	45	0	237	Re2	26	0	237	Ho7	7
0	237	In2	46	0	237	Re3	27	0	237	Op1	8
0	237	In3	47	0	237	Re4	28	0	237	Op2	9
0	237	Kn1	48	0	237	Ne1	29	0	237	Op3	10
0	237	Kn2	49	0	237	Ne2	30	0	237	Op4	11
0	237	Kn3	50	0	237	Ne3	31	0	237	Op5	12
0	237	Int1	51	0	237	Ne4	32	0	237	Op6	13
0	237	Int2	52	0	237	Fr1	33	0	237	Fl1	14
0	237	Int3	53	0	237	Fr2	34	0	237	Fl2	15
0	237	Im1	54	0	237	Fr3	35	0	237	Fl3	16
0	237	Im2	55	0	237	So1	36	0	237	Fl4	17
0	237	Im3	56	0	237	So2	37	0	237	Fl5	18
				0	237	So3	38	0	237	Ef1	19

المصدر: أعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Spss. V.25)

الخطوة الثانية: تدقيق الشذوذ والتطرف في البيانات :

تستهدف هذه الخطوة إجراء تدقيق لعملية ادخال البيانات لاحتمالية وجود شذوذ في البيانات وتطرفها والتي تشير الى وجود احتمالية ان تكون بعض البيانات تم إدخالها خطأ بحيث يكون مستواها أعلى عن المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم ، أو قد تقل عن ذلك المستوى مما يشكل مشكلة تؤثر على مجريات عمليات التحليل الاحصائي ، وبالتالي الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة ونتيجة لذلك فإن الباحث عليه تتبع تلك البيانات واكتشافها لغرض معالجتها أن كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ أظهرت النتائج عدم وجود القيم الشاذة والمتطرفة، وكما

يظهرها الشكل (١٩) (تم ادراج التحليل لفقرة واحدة بهدف الاختصار والاشارة العلمية)، وعليه يعتبر هذا ممهّد للاطمئنان بمصداقية نتائج التحليل التي سيتم استخراجها من خلال البرنامج.



شكل (١٩)

تحليل لشذوذ البيانات بطريقة الـ (Boxplot)

الخطوة الثالثة: التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متمائل افتراضي يستخدم في إجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاص بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات أو البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تتحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها ، (Musselwhite & Wesolowski ، 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Kim & Park , 2019 : 332) ، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الباحثة اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من أكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع حجم العينة الكبير المعتمد في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الإيجابية في مكان العمل:-

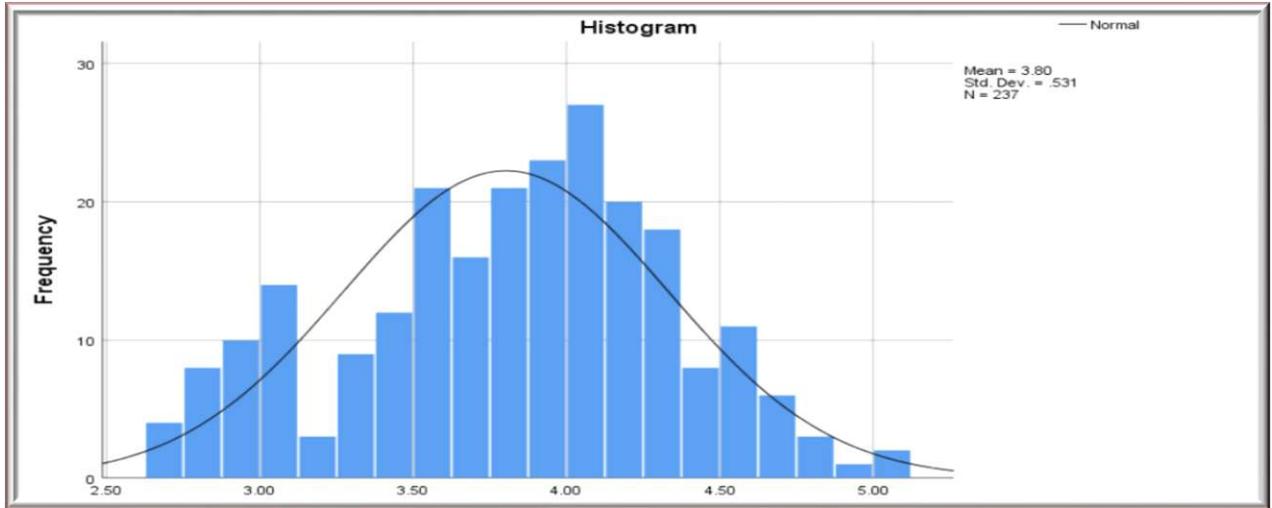
لقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الإيجابية في مكان العمل، وقد نلاحظ من الجدول (٢١) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.078) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnov (0.11) وهو أعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (0.05) اي انه

غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير الإيجابية في مكان العمل تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار، ويوضح الشكل (٢٠) منحى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الإيجابية في مكان العمل.

جدول (٢١)

اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الإيجابية في مكان العمل

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الإيجابية في مكان العمل
N		237
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8020
	Std. Deviation	.53145
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.068-
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.110 ^c
a. Test distribution is Normal.		



شكل (٢٠) منحى التوزيع الطبيعي لمتغير الإيجابية في مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

ب- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية:-

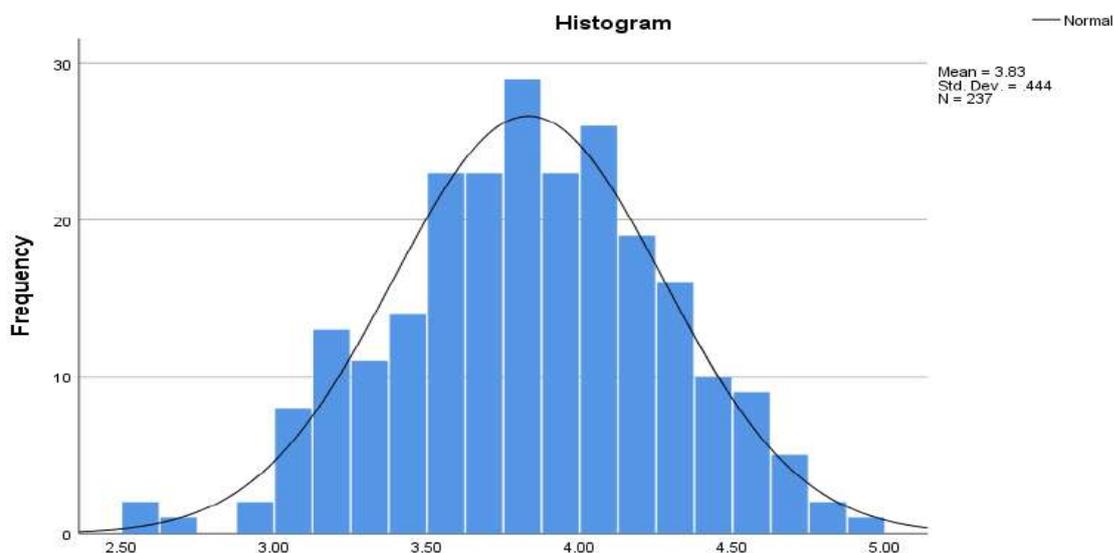
لقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية، ونلاحظ من الجدول (٢٢) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.066) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.064) وهو أعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (0.05) اي

أنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار، ويوضح الشكل (٢١) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية.

جدول (٢٢)

اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		التنشئة الاجتماعية الاستباقية
N		237
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8320
	Std. Deviation	.44360
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.032
	Negative	-.066-
Test Statistic		.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		.064 ^c
a. Test distribution is Normal.		



شكل (٢١) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التنشئة الاجتماعية
المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

ت- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي :-

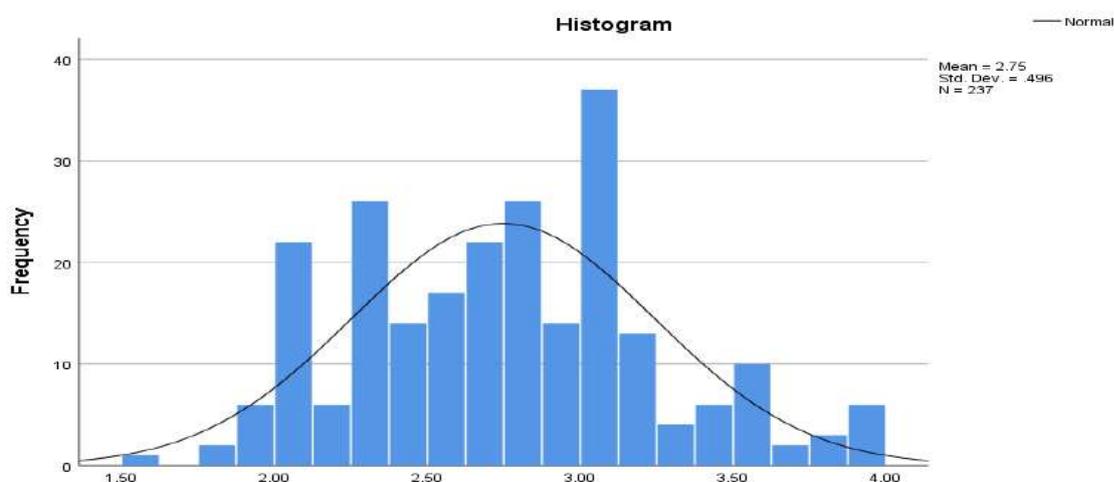
لقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، اذ نلاحظ من الجدول (٢٣) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.075) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (Kolmogorov-Smirnova) (0.073) وهو أعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (0.05) اي

انه غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار، ويوضح الشكل (٢٢) منحى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

جدول (٢٣)

اختبار ((Kolmogorov-Smirnov test)) لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي
N		237
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.7478
	Std. Deviation	.49578
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.075
	Negative	-.055-
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.073 ^c
a. Test distribution is Normal.		



شكل (٢٢) منحى التوزيع الطبيعي لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

٢- وصف اداة القياس:-

أعتمد الباحث على مدرج ليكرت الخماسي في استكشاف توافر متغيرات الدراسة وكما يوضحه جدول (٢٤)

جدول (٢٤) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

اذ تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات (المتغير المستقل) الإيجابية في مكان العمل و(المتغير التفاعلي) التنشئة الاجتماعية الاستباقية، و(المتغير المعتمد) جاهزية العاملين للتغير التنظيمي والجدول (٢٥) يوضح المتغيرات و أبعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

جدول (٢٥)

ترميز لمتغيرات الدراسة الرئيسية و أبعادها الفرعية وتوصيفاتها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
7	HO	الامل	الإيجابية في مكان العمل
6	OP	التفاؤل	
5	FL	المرونة	
6	EF	الكفاءة الذاتية	
4	RE	البحث عن ردود الفعل	التنشئة الاجتماعية الاستباقية
4	NE	التفاوض على تغيير الوظيفة	
3	FR	التأثير الإيجابي	
3	SO	التنشئة الاجتماعية العامة	
3	BU	بناء العلاقات	
3	CO	شبكات التواصل	
3	IN	البحث عن المعلومات	
3	KN	الاستعداد المعرفي للتغيير	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي
3	INT	(الاستعداد المعتمد للتغيير) (النية)	
3	IM	الاستعداد العاطفي للتغيير	

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الإستبانة المعدة .

٣- اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لقياس الدراسة :

غالباً ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبيان) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهما لصدق المقياس ، ويشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، والطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16)

إما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، إذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية

، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسبة لمجال محتوى الأبعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25).

أولاً: صدق اداة القياس :

لإغراض الدراسة الحالية توجهت الباحثة الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور . وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرت الباحث التعديلات اللازمة ، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتتسجم مع طبيعة العمل والانشطة في الهيئة العامة للسياحة / العراق .

ثانياً: الصدق البنائي التوكيدي :

الباحث اعتمد على عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس على اسلوب التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). اذ تستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما . و اشار (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) الى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23) ولغرض تقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من اولاً: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن أوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة إحصائياً اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) وثانياً: التحقق من مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تتسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، في حين تحدد الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة اعتماداً على معنوية النسبة

الدرجة (.C.R) التي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمة، اذ تكون تقديرات المعلمة مهمة اذا تجاوزت النسبة الدرجة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) واذا تجاوزت (2.56) عند مستوى معنوية (1%) فضلا عن مؤشرات جودة المطابقة التي توضح مدى تطابق النموذج الهيكلي المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (٢٦) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة. (Tomé-; Hair et al., 2010 : 116 ; Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول (٢٦) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	GFI > 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	TLI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0.90
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

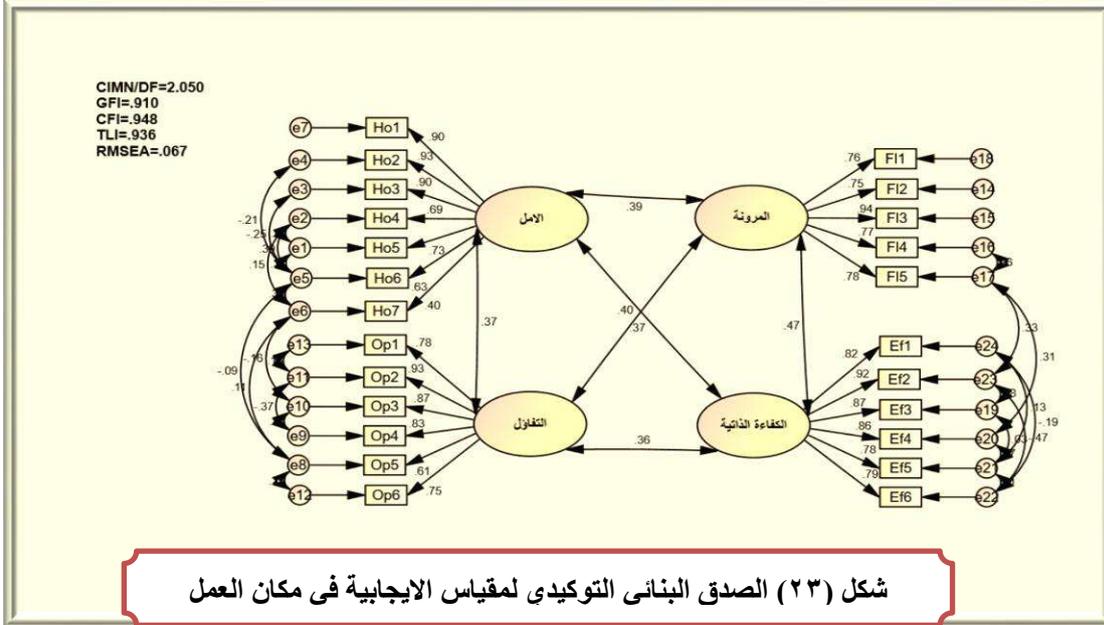
اذ يمكن من خلال المؤشرات اعلاه قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه، ثم معرفة هل أن أنموذج القياس المستخدم لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الإيجابية في مكان العمل، التنشئة الاجتماعية الاستباقية، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) تتشكل بشكل حقيقي من الأبعاد المحددة في مقاييسها وهل أن فقراتها ذات صدق ومقبولة إحصائياً. وفي حال كانت بعض تقديرات المعلمات دون (0.40) و / او بعض مؤشرات المطابقة دون المديات المطلوبة فان البرامج الحاسوبية ومنها برنامج (Amos V. 23) تقترح عدة إجراءات منها :

- تعديل الانموذج الهيكلي عن طريق ترشيح بعض مؤشرات التعديل (Modification Indices)
- حذف المسارات غير الدالة كخطوة ثانية : ويتم التحقق من كفاية تقديرات المعلمات المعيارية ومؤشرات مطابقة الانموذج بعد كل خطوة تعديل الى ان يحقق افضل مطابقة للأنموذج.

أ- الصدق البنائي التوكيدي لقياس الإيجابية في مكان العمل:

تم قياس متغير الإيجابية في مكان العمل من خلال اربع أبعاد فرعية هي (الامل (٧) فقرات ، التفاؤل (٦) فقرات ، المرونة (٥) فقرات، الكفاءة الذاتية (٦) فقرات) . اذ اوضح لنا الشكل (٢٣) ان قيم الأوزان المعيارية تجاوزت جميعها نسبة (0.40) مما يشير الى قبول ان الـ (٢٣) عبارة تعكس بنية (الإيجابية في مكان العمل) وبعد وضع علاقات التباين المشترك يوضح ان مؤشرات جودة المطابقة الموضحة والظاهرة لنا في الشكل (٢٣) من خلال مقارنتها مع تلك الواردة في الجدول (٢٧) الى قبول أن الـ (٢٣)

فقرة تعكس بنية (الإيجابية في مكان العمل) المتكونة من أربعة من الأبعاد وفي ضوء قيمها الأوزان المعيارية التي على الأسهم يمكن القبول بصدق الفقرات بسبب تجاوز تشبعها لـ (0.40) وهي بذلك تقبل إحصائياً (Costello & Osborne, 2005). في حين ان معايير جودة المطابقة تعطي تصورا مقبولا عن ان فقرات متغير الإيجابية في مكان العمل تعكس وجود متغير اربعة أبعاد وليس بعداً واحداً. وبناء على النتائج اعلاه فان يمكن الاستنتاج بوجود تطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة وبين النموذج الفرضي المتمثل هنا بمقياس والإيجابية في مكان العمل.



شكل (٢٣) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الإيجابية في مكان العمل

كما يوضح جدول (٢٧) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R اكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب .
جدول (٢٧) تقديرات نموذج متغير الإيجابية في مكان العمل

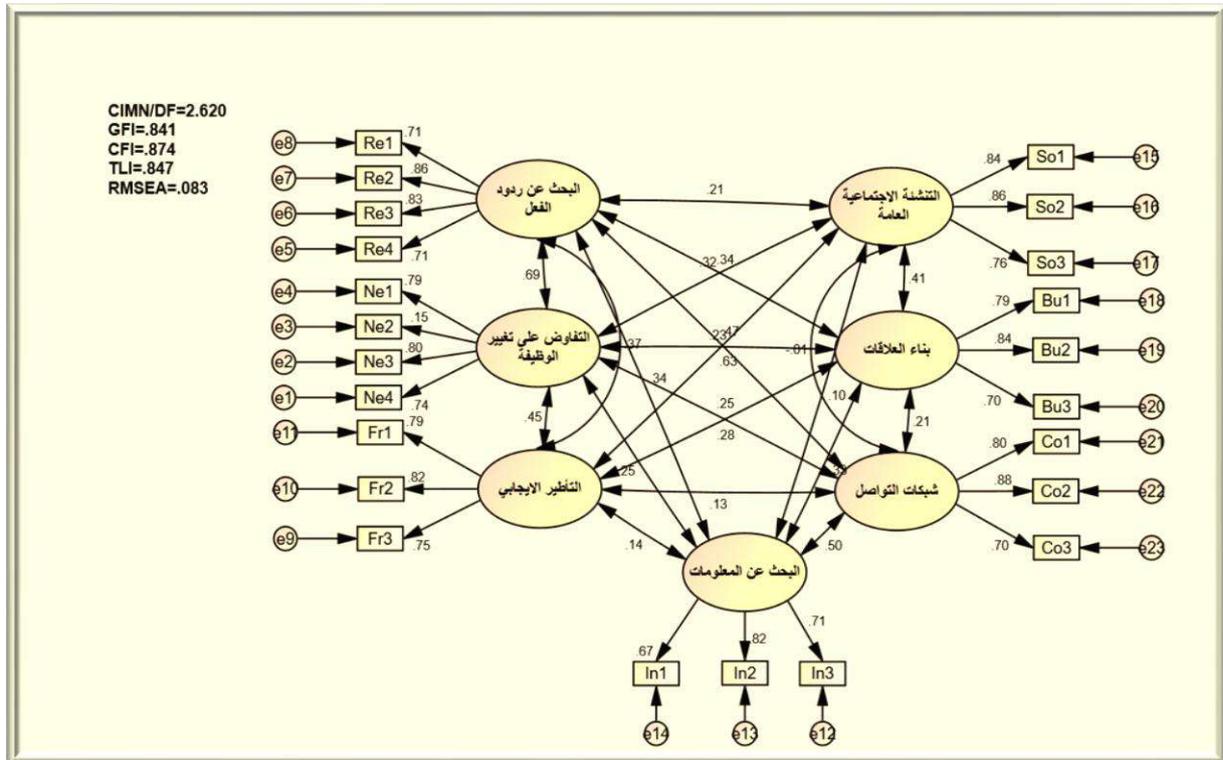
الفقرات	المسار	الأبعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Ho1	<---	الامل	.901	1.646	.118	13.975	***
Ho2	<---	الامل	.927	1.575	.110	14.373	***
Ho3	<---	الامل	.905	1.488	.106	14.031	***
Ho4	<---	الامل	.691	.997	.079	12.543	***
Ho5	<---	الامل	.728	1.000			
Ho6	<---	الامل	.626	.874	.080	10.915	***
Ho7	<---	الامل	.401	.670	.110	6.114	***
Op1	<---	التفاؤل	.779	1.345	.142	9.499	***
Op2	<---	التفاؤل	.930	1.526	.144	10.627	***
Op3	<---	التفاؤل	.868	1.336	.128	10.476	***
Op4	<---	التفاؤل	.826	1.347	.139	9.687	***
Op5	<---	التفاؤل	.606	1.000			
Op6	<---	التفاؤل	.749	1.292	.119	10.872	***
F11	<---	المرونة	.758	.923	.077	11.915	***
F12	<---	المرونة	.751	1.000			
F13	<---	المرونة	.938	1.149	.078	14.763	***

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الأبعاد	المسار	الفقرات
***	12.038	.076	.919	.767	المرونة	<---	Fl4
***	12.460	.082	1.023	.776	المرونة	<---	Fl5
***	15.829	.056	.888	.822	الكفاءة الذاتية	<---	Ef1
***	22.684	.049	1.106	.919	الكفاءة الذاتية	<---	Ef2
***	17.808	.060	1.000	.873	الكفاءة الذاتية	<---	Ef3
***	14.551	.068	.992	.782	الكفاءة الذاتية	<---	Ef5
***	14.642	.066	.965	.794	الكفاءة الذاتية	<---	Ef6

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ب- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية:

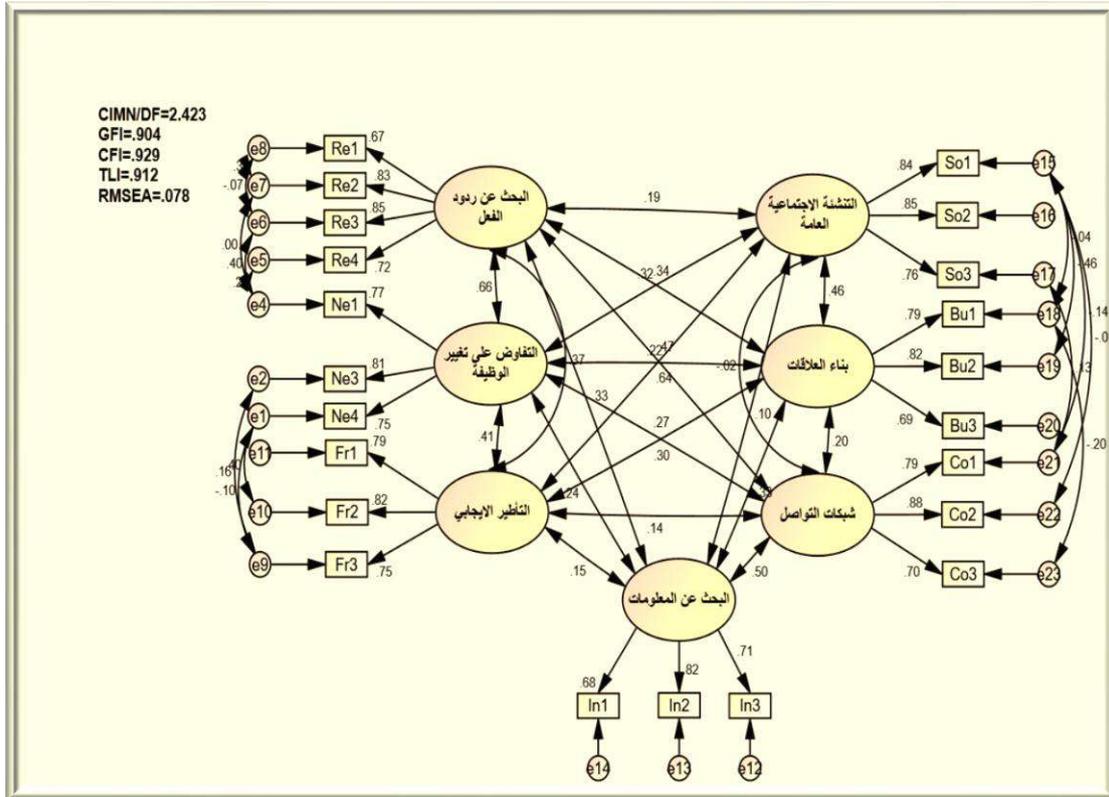
تم قياس متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية من خلال سبعة أبعاد فرعية هي (البحث عن ردود الفعل (٤) فقرات ، التفاوض على تغيير الوظيفة (٤) فقرات ، التأطير الايجابي (٣) فقرات ، التنشئة الاجتماعية العامة (٣) فقرات، بناء العلاقات (٣) فقرات ، شبكات التواصل (٣) فقرات، البحث عن المعلومات (٣) فقرات) اذ يتضح من الشكل (٢٤) ان تقديرات المعلمة المعيارية لم تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير عدم صحة افتراض أن الـ (٢٣) عبارة تقيس بنية (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) اذ تظهر أن بعض الأوزان الانحدارية المعيارية تقل قيمتها عن (0.4) والتي هي (NE2).



شكل (٢٤) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية

وبعد قيام الباحث بإجراء الحذف للفقرات التي تشبعها اقل ووضع علاقات التباين المشترك تبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٢٥) مع تلك الموجودة في الجدول (٣٠) الى صحة افتراض أن الـ (٢٢) فقرة تقيس بنية (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) التي تتكون من سبعة أبعاد

وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم يمكن الحكم على صدق الفقرات جميعها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة إحصائيا (Costello & Osborne, 2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو سبعة أبعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (٢٥) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (٢٧) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بأن هذه الفقرات (٢٢) تقيس سبع أبعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية.



شكل (٢٥) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التنشئة الاجتماعية الاستباقية بعد التعديل

كما يوضح جدول (٢٨) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R اكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (٢٨)

تقديرات نموذج متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية

الفقرات	المسار	الأبعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Re1	<---	البحث عن ردود الفعل	.669	1.026	.117	8.743	***
Re2	<---	البحث عن ردود الفعل	.827	1.197	.103	11.665	***
Re3	<---	البحث عن ردود الفعل	.849	1.183	.100	11.831	***
Re4	<---	البحث عن ردود الفعل	.724	1.000			

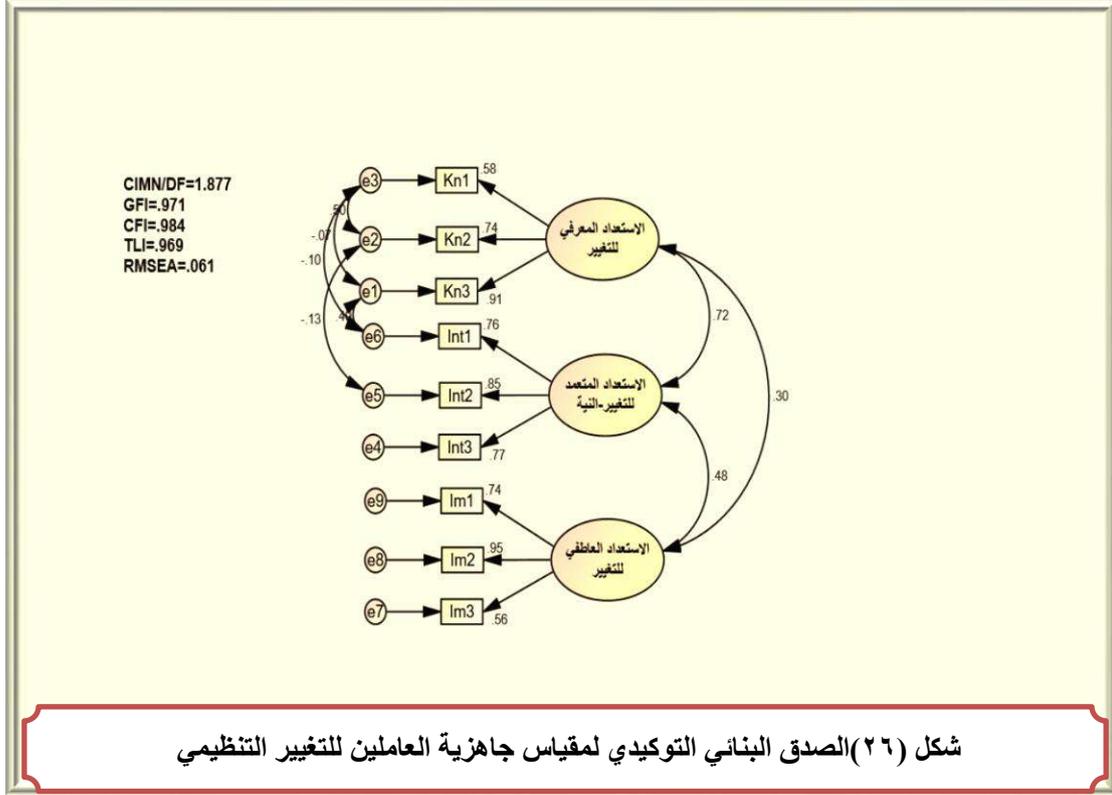
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الأبعاد	المسار	الفقرات
***	11.156	.095	1.058	.774	التفاوض على تغيير الوظيفة	<---	Ne1
***	11.681	.091	1.061	.811	التفاوض على تغيير الوظيفة	<---	Ne3
			1.000	.754	التفاوض على تغيير الوظيفة	<---	Ne4
***	11.258	.092	1.037	.788	التأثير الايجابي	<---	Fr1
***	11.930	.091	1.085	.818	التأثير الايجابي	<---	Fr2
			1.000	.749	التأثير الايجابي	<---	Fr3
			1.000	.844	التنشئة الاجتماعية العامة	<---	So1
***	14.606	.071	1.033	.851	التنشئة الاجتماعية العامة	<---	So2
***	13.006	.064	.835	.758	التنشئة الاجتماعية العامة	<---	So3
			1.000	.795	بناء العلاقات	<---	Bu1
***	11.536	.091	1.052	.824	بناء العلاقات	<---	Bu2
***	10.164	.099	1.002	.689	بناء العلاقات	<---	Bu3
			1.000	.788	شبكات التواصل	<---	Co1
***	12.699	.087	1.109	.879	شبكات التواصل	<---	Co2
***	10.898	.089	.965	.704	شبكات التواصل	<---	Co3
***	8.825	.094	.827	.676	البحث عن المعلومات	<---	In1
***	9.520	.106	1.013	.820	البحث عن المعلومات	<---	In2
			1.000	.713	البحث عن المعلومات	<---	In3

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ج- الصدق البنائي التوكيدي لقياس جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي:

تم قياس متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (الاستعداد المعرفي للتغيير (3) فقرات، الاستعداد المعتمد للتغيير (النية) (3) فقرات، الاستعداد العاطفي للتغيير (3) فقرات. إذ يتضح من الشكل (26) أن تقديرات المعلمة المعيارية تتجاوز جميعها نسبة (0.40) مما يشير الى صحة افتراض أن الـ (9) عبارة تقيس بنية (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) وبعد وضع علاقات التباين المشترك تبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (26) مع تلك الموجودة في الجدول (29) الى صحة افتراض أن الـ (9) فقرة تقيس بنية (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) التي تتكون من ثلاثة أبعاد وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم يمكن الحكم على صدق الفقرات جميعها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة إحصائياً (Costello & Osborne, 2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير ذو ثلاثة أبعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في

الشكل (26) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (٢٩) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (٩) تقيس ثلاث أبعاد وليس بعداً واحداً لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.



شكل (٢٦) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

كما يوضح جدول (٢٩) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R اكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (٢٩)

تقديرات نموذج متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

الفقرات	المسار	الأبعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Kn1	<---	الاستعداد المعرفي للتغيير	.585	.727	.109	6.682	***
Kn2	<---	الاستعداد المعرفي للتغيير	.742	.885	.095	9.273	***
Kn3	<---	الاستعداد المعرفي للتغيير	.910	1.000			
Int1	<---	الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)	.761	1.083	.094	11.469	***
Int2	<---	الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)	.849	1.120	.090	12.380	***
Int3	<---	الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)	.773	1.000			
Im1	<---	الاستعداد العاطفي للتغيير	.738	1.041	.123	8.468	***
Im2	<---	الاستعداد العاطفي للتغيير	.950	1.331	.161	8.273	***
Im3	<---	الاستعداد العاطفي للتغيير	.564	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ثالثاً : الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس :-

يعتبر اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج الدراسة على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقاس ما بني من اجله . وللتحقق من ثبات أداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد الدراسة .

اذ نلاحظ من الجدول (٣٠) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة و أبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.72-95) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات الدراسة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (٣٠)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات و أبعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الامل	0.90	0.95
	التفاؤل	0.91	0.95
	المرونة	0.90	0.95
	الكفاءة الذاتية	0.94	0.97
	الإيجابيية في مكان العمل	0.95	0.97
٢	البحث عن ردود الفعل	0.85	0.92
	التفاوض على تغيير الوظيفة	0.72	0.85
	التأطير الايجابي	0.82	0.90
	التنشئة الاجتماعية العامة	0.86	0.92
	بناء العلاقات	0.81	0.90
	شبكات التوصل	0.83	0.91
	البحث عن المعلومات	0.77	0.87
٣	التنشئة الاجتماعية الاستباقية	0.87	0.93
	الاستعداد المعرفي للتغيير	0.84	0.92
	الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)	0.83	0.91
	الاستعداد العاطفي للتغيير	0.76	0.87
	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	0.85	0.92

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات و أبعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والأبعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد. ويوضح الجدول (٣١) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته و أبعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (٣١) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس تراوحت بين (0.413 - 0.794) وبلغت معاملات الارتباط المعنوية بين الأبعاد وفقرات القياس (0.600 - 0.916) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة..

جدول (٣١)

الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة و أبعادها الفرعية وفقرات المقياس

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.640**	.865**	Ho1	الامل	الإيجابية في مكان العمل
.01	.641**	.880**	Ho2		
.01	.623**	.861**	Ho3		
.01	.562**	.809**	Ho4		
.01	.593**	.823**	Ho5		
.01	.520**	.760**	Ho6		
.01	.414**	.600**	Ho7		
.01	.644**	.827**	Op1	التفاوض	
.01	.650**	.900**	Op2		
.01	.603**	.871**	Op3		
.01	.537**	.846**	Op4		
.01	.471**	.731**	Op5		
.01	.579**	.826**	Op6		
.01	.679**	.804**	F11	المرونة	
.01	.589**	.815**	F12		
.01	.705**	.913**	F13		
.01	.608**	.843**	F14		
.01	.639**	.846**	F15		
.01	.686**	.841**	Ef1	الكفاءة الذاتية	
.01	.686**	.896**	Ef2		
.01	.649**	.893**	Ef3		
.01	.663**	.903**	Ef4		
.01	.650**	.887**	Ef5		
.01	.590**	.823**	Ef6		

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.557**	.816**	Re1	البحث عن ردود الفعل	التنشئة الاجتماعية الاستباقية
.01	.647**	.887**	Re2		
.01	.660**	.854**	Re3		
.01	.566**	.794**	Re4		
.01	.603**	.852**	Ne1	التفاوض على تغيير الوظيفة	
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.554**	.871**	Ne3		
.01	.527**	.845**	Ne4	التأثير الايجابي	
.01	.602**	.863**	Fr1		
.01	.515**	.883**	Fr2		
.01	.454**	.835**	Fr3	التنشئة الاجتماعية العامة	
.01	.454**	.886**	So1		
.01	.464**	.911**	So2		
.01	.543**	.848**	So3	بناء العلاقات	
.01	.556**	.837**	Bu1		
.01	.465**	.880**	Bu2		
.01	.445**	.847**	Bu3	شبكات التواصل	
.01	.503**	.860**	Co1		
.01	.526**	.892**	Co2		
.01	.452**	.840**	Co3	البحث عن المعلومات	
.01	.478**	.786**	In1		
.01	.539**	.861**	In2		
.01	.413**	.842**	In3	الاستعداد المعرفي للتغيير	
.01	.674**	.859**	Kn1		
.01	.783**	.916**	Kn2		
.01	.794**	.831**	Kn3	الاستعداد المتعدد للتغيير (النية)	
.01	.715**	.900**	Int1		
.01	.638**	.630**	Int2		
.01	.546**	.595**	Int3	الاستعداد العاطفي للتغيير	
.01	.581**	.797**	Im1		
.01	.600**	.886**	Im2		
.01	.452**	.802**	Im3		

المصدر : اعد من قبل الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 25)

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة:

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (الإيجابية في مكان العمل، التنشئة الاجتماعية الاستباقية، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) وأبعادها الفرعية على مستوى الهيئة العامة للسياحة التابعة لوزارة الثقافة والآثار في محافظة بغداد عينة الدراسة، إذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة¹، وقيم الانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية لل فقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة. وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير الإيجابية في مكان العمل

يتضمن وصف وتشخيص متغير الإيجابية في مكان العمل وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجالياً، وكالاتي:-

١- وصف وتشخيص بعد الأمل

يتضح من الجدول (٣٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الأمل الذي تم قياسه بسبع فقرات (HO1-HO7)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.948) والانحراف المعياري (0.8866). والاهمية النسبية (79 %)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يهتمون بمتابعة الاهداف الخاصة بعملهم فضلاً عن امتلاكهم لمهارات حل المشكلات بطرق ابداعية وجديدة فهم يمتلكون رؤية النجاح لأنفسهم في مجال عملهم.

وقد حصلت الفقرة (HO1) التي محتواها (إذا وجدت نفسي في مأزق في العمل، يمكنني التفكير في طرق عديدة للخروج منه). على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.0506) وبانحراف معياري بلغ (1.02385) وبأهمية نسبية بلغت (81)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة (HO7) على المتوسط الادنى والتي محتواها (عندما يكون لدي انتكاسة في العمل، أجد صعوبة في التعافي منها والمضي قدماً) على أقل وسط حسابي أذ بلغ (3.6751) وبانحراف معياري بلغ (0.93424) وبأهمية نسبية بلغت (74%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

¹ سيعتمد في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد الدراسة، وهي (منخفض جداً ١-١.٨٠؛ منخفض ١.٨١-٢.٦٠؛ معتدل ٢.٦١-٣.٤٠؛ مرتفع ٣.٤١-٤.٢٠؛ مرتفع جداً ٤.٢١-٥) (Dewberry, 2004: 15)

جدول (٣٢)

الاحصاءات الوصفية لبعء الأمل

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رموز الفقرات
1	.81	مرتفع	1.02385	4.0506	إذا وجدت نفسي في مأزق في العمل ، يمكنني التفكير في طرق عديدة للخروج منه.	HO1
4	.80	مرتفع	.95225	4.0000	أتابع حالياً بشكل حثيث تحقيق الاهداف الخاصة بعلمي	HO2
2	.81	مرتفع	.92209	4.0380	أستطيع استخدام عدة طرائق لحل المشاكل التي تواجهني اثناء العمل.	HO3
5	.79	مرتفع	.81246	3.9583	أرى نفسي الآن ناجح جدا في عملي.	HO4
3	.80	مرتفع	.77002	4.0169	استطيع ان احقق اهدافي بأكثر من طريقة.	HO5
6	.79	مرتفع	.79132	3.9283	انجزت الاهداف التي حددتها لنفسي والمتعلقة بالعمل	HO6
7	.74	مرتفع	.93424	3.6751	عندما يكون لدي انتكاسة في العمل، أجد صعوبة في التعافي منها والمضي قدماً ^٢ (R).	HO7
	.79	مرتفع	.8866	3.948	المعدل للبعء	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٢- وصف وتشخيص بعء التفاؤل:

يتضح من الجدول (٣٣) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التفاؤل الذي تم قياسه بست فقرات (OP_1-OP_6) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.7630) والانحراف المعياري (0.8439) والاهمية النسبية (75%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يعتقدون بوجود جوانب مضيئة وجيدة في مجال عملهم وهم يتوقعون الافضل سيحصل لهم في مجال عملهم في الدائرة.

وقد حصلت الفقرة (OP_2) التي محتواها (أعتقد انه مثلما في وظيفتي صعوبات فان هنالك جانب مشرق وامور جيدة (R).) على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (3.8523) وبانحراف معياري بلغ (0.83826) وبأهمية نسبية بلغت (77%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

^٢ تمت معالجة الاسئلة العكسية إحصائياً

في حين حصلت الفقرة (OP5) التي محتواها (في هذه الوظيفة ، لا تسير الأمور أبداً بالطريقة التي ارغب بها). على أقل وسط حسابي أذ بلغ (3.5865) وبانحراف معياري بلغ (84241). وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٣٣)

الاحصاءات الوصفية لبعء التفاؤل

الرموز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
OP1	أتوقع تحقيق الأفضل في عملي حتى مع وجود حالة عدم وضوح بعض المسائل.	3.7426	.88130	مرتفع	.75	5
OP2	أعتقد انه مثلما في وظيفتي صعوبات فان هنالك جانب مشرق وامور جيدة (R).	3.8523	.83826	مرتفع	.77	1
OP3	أنا دائما أنظر إلى الجوانب الإيجابية للأشياء فيما يتعلق بعملي.	3.8481	.78797	مرتفع	.77	2
OP4	أنا متفائل بما سيحدث لي في المستقبل فيما يتعلق بالعمل.	3.7890	.83222	مرتفع	.76	3
OP5	في هذه الوظيفة ، لا تسير الأمور أبداً بالطريقة التي ارغب بها. (R).	3.5865	.84241	مرتفع	.72	6
OP6	أتعامل مع هذه الوظيفة كما لو أن "كل سحابة لها جانب مضيء".	3.7595	.88128	مرتفع	.75	4
	المعدل للبعء	3.7630	.8439	مرتفع	.75	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٣- وصف وتشخيص بعد المرونة:

يتضح من الجدول (٣٤) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء المرونة الذي تم قياسه بخمس فقرات (FL_1-FL_5) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.7190) والانحراف المعياري (8472). والاهمية النسبية (74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة لديهم حزين من البدائل المختلفة التي يمكنهم من خلالها التعامل بمرونة مع المواقف التي يمرون بها في دائرتهم فضلاً عن قدرتهم انجاز اكثر من مهمة في ان واحد.

وقد حصلت الفقرة (FL_1) التي محتواها (لدي أكثر من طريقة اتعامل بها مع صعوبات العمل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.7890) وبانحراف معياري بلغ (82197) وبأهمية نسبية بلغت (76%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة (FL_2) التي محتواها

(استطيع اداء العمل بمفردي وبدون مساعدة الاخرين.) على أقل وسط حسابي أذ بلغ (3.6414) وبتحرف معياري بلغ (89848). وبأهمية نسبية بلغت (73 %) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٣٤)

الاحصاءات الوصفية لبعء المرونة

الترتيب ال فقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
1	.76	مرتفع	.82197	3.7890	لدي أكثر من طريقة اتعامل بها مع صعوبات العمل.	FL ₁
5	.73	مرتفع	.89848	3.6414	استطيع اداء العمل بمفردي وبدون مساعدة الاخرين.	FL ₂
3	.75	مرتفع	.82640	3.7257	امتلك القدرة على اداء المهام التي تتسم بالتعقيد والصعوبة	FL ₃
2	.75	مرتفع	.80862	3.7511	يمكنني تجاوز الأوقات الصعبة في العمل لأنني سبق وان مررت بها.	FL ₄
4	.74	مرتفع	.88033	3.6878	استطيع اداء اكثر من عمل في ان واحد.	FL ₅
	.74	مرتفع	.8472	3.7190	المعدل للبعء	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٤- وصف وتشخيص بعء الكفاءة الذاتية:

يتضح من الجدول (٣٥) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الكفاءة الذاتية الذي تم قياسه بخمس فقرات (EF₁-EF₆) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعء (3.7778) والانحراف المعياري (9133) . والاهمية النسبية (74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعء كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يمتلكون قدرات جيدة لتحليل المشكلات التي تعترض مسار عملهم فضلا عن قدرتهم على ان يكونوا واجهة جيدة للتعبير عن دائرتهم. حصلت الفقرة (EF₁) التي محتواها (امتلك قدرة تحليل المشكلات لإيجاد حل لها) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.8439) وبتحرف معياري بلغ (82653) وبأهمية نسبية بلغت (77%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة (EF₄) التي محتواها (أشعر أنه يمكنني أن أساهم في تحديد اهداف المنظمة) على أقل وسط حسابي أذ بلغ (3.7384) وبتحرف معياري بلغ (95176) وبأهمية نسبية بلغت (75%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٣٥)

الاحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة الذاتية

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
EF ₁	امتلك قدرة تحليل المشكلات لإيجاد حل لها.	3.8439	.82653	مرتفع	.77	1
EF ₂	بإمكاني تمثيل منطقة عملي في الاجتماعات مع الإدارة.	3.7722	.92447	مرتفع	.75	3
EF ₃	اثق بقدراتي عند المساهمة في المناقشات حول استراتيجية المنظمة.	3.7764	.87611	مرتفع	.76	2
EF ₄	اشعر انه يمكنني ان اساهم في تحديد اهداف المنظمة.	3.7384	.95176	مرتفع	.75	6
EF ₅	لا اتردد في استشارة اشخاص اخرين داخل المنظمة لغرض حل المشكلات التي اواجهها.	3.7679	.97040	مرتفع	.75	5
EF ₆	أشعر أنه بإمكانني تقديم المعلومات إلى مجموعة من الزملاء في العمل.	3.7689	.93027	مرتفع	.75	4
	المعدل للبعء	3.7778	.9133	مرتفع	.74	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير الإيجابية في مكان العمل اجمالياً ، يظهر الجدول (٣٦) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الإيجابية في مكان العمل والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.8020) وبلغ الانحراف المعياري (.8728) و بلغت الاهمية النسبية (76%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الإيجابية في مكان العمل قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يدل على أن أعضاء الهيئة العامة للسياحة لديهم مستوى جيد من التفاؤل والأمل والمرونة والكفاءة الذاتية.

اما بالنسبة الى ترتيب أبعاد متغير الإيجابية في مكان العمل الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الأمل ، الكفاءة الذاتية، التفاؤل ، المرونة) على التوالي حسب اجابات افراد الدراسة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (٣٦) .

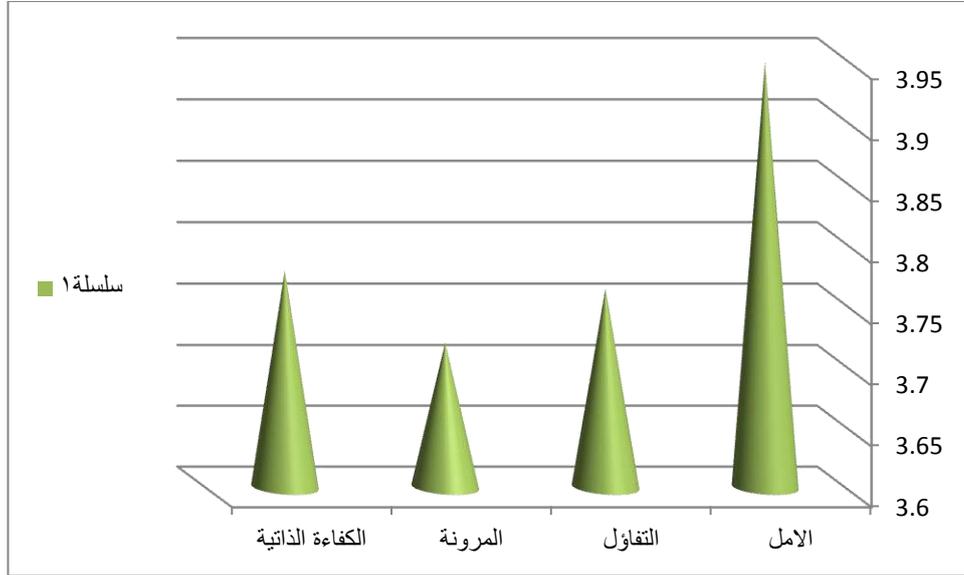
جدول (٣٦)

الاحصاءات الوصفية لمتغير الإيجابية في مكان العمل بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الأمل	3.9480	.8866	مرتفع	.79	1
التفاؤل	3.7630	.8439	مرتفع	.75	3
المرونة	3.7190	.8472	مرتفع	.74	4
الكفاءة الذاتية	3.7778	.9133	مرتفع	.74	2
المعدل العام لمتغير	3.8020	.8728	مرتفع	.76	--

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (٢٧) ترتيب أبعاد الإيجابية في مكان العمل من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



شكل (٢٧) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الإيجابية في مكان العمل

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً- وصف وتشخيص متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية:

يتضمن وصف وتشخيص متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

١- وصف وتشخيص بعد البحث عن ردود الفعل:

يتضح من الجدول (٣٧) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد البحث عن ردود الفعل الذي تم قياسه بأربع فقرات (RE_1-RE_4) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.6287) والانحراف المعياري (9415). والاهمية النسبية (73%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يطلبون اراء زملائهم عن أدائهم لمهامهم الوظيفية فضلاً عن متابعتهم لمستوى أدائهم. حصلت الفقرة (RE_3) التي محتواها (أنا أجيد التعامل مع مهامي الوظيفية) على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (3.7173) وبانحراف معياري بلغ (91146) وبأهمية نسبية بلغت (74%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة (RE_2) التي محتواها (أنا اطلب من مسؤولي في العمل تقييمه الخاص بعلمي) على أقل وسط حسابي ،أذ بلغ (3.5781) وبانحراف معياري بلغ (94736) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٣٧)

الاحصاءات الوصفية لبعء البحث عن ردود الفعل

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
RE ₁	دائما ما اطلب رأي زملائي بخصوص ادائي.	3.5823	1.00348	مرتفع	.72	3
RE ₂	انا اطلب من مسؤولي في العمل تقييمه الخاص بعلمي .	3.5781	.94736	مرتفع	.72	4
RE ₃	إنا أجيد التعامل مع مهامى الوظيفية .	3.7173	.91146	مرتفع	.74	1
RE ₄	اتابع دائما تقييمات ادائي.	3.6371	.90384	مرتفع	.73	2
	المعدل للبعء	3.6287	.9415	مرتفع	.73	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٢- وصف وتشخيص بعد التفاوض على تغيير الوظيفة

يتضح من الجدول (٣٨) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التفاوض على تغيير الوظيفة الذي تم قياسه ثلاث فقرات (NE₁-NE₄) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.8368) والانحراف المعياري (8435). والاهمية النسبية (76%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يقترحون باستمرار على مسؤوليهم تغيير بعض المهام التي لا تتلائم مع طبيعة عملهم.

حصلت الفقرة (NE₄) التي محتواها (أحاول دائماً استطلاع اراء مسؤولي وزملائي حول توقعاتهم عن مخرجات ادائي) على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (3.8734) وبانحراف معياري بلغ (83413). وبأهمية نسبية بلغت (77%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة وقد حصلت الفقرة (NE₁) التي محتواها (اقترح على مسؤولي اجراء تغييرات معينة تخدم طريقة تنفيذ العمل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.7806) وبانحراف معياري بلغ (86502). وبأهمية نسبية بلغت (76%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

جدول (٣٨)

الاحصاءات الوصفية لبعء البحث التفاوض على تغيير الوظيفة

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
	اقترح على مسؤولي اجراء تغييرات معينة تخدم طريقة تنفيذ العمل.	3.7806	.86502	مرتفع	.76	3
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي						
	أناقش مسؤولي بالواجبات الملقاة على عاتقي.	3.8565	.83138	مرتفع	.77	2
	أحاول دائماً استطلاع اراء مسولي وزملائي حول توقعاتهم عن مخرجات ادائي.	3.8734	.83413	مرتفع	.77	1
	المعدل للبعء	3.8368	.8435	مرتفع	.76	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٣- وصف وتشخيص بعد التأطير الإيجابي:

يتضح من الجدول (٣٩) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التأطير الإيجابي الذي تم قياسه بثلاث فقرات ($FR_1 - FR_3$)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.0942) والانحراف المعياري (0.8118). والاهمية النسبية (82%)، وهذا يدل على اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يعتبرون وجودهم في هيئة السياحة فرصة لتطوير مستقبلهم الوظيفي فهم يرون عملهم يحمل الكثير من التحديات التي تحفزهم لبذل المزيد من الجهود وقد حصلت الفقرة (FR_1) التي محتواها (اعتبر وجودي في العمل فرصة لتحسين مستقبلي الوظيفي) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.1013) وانحراف معياري بلغ (0.80667) وبأهمية نسبية بلغت (82%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة (FR_3) التي محتواها (أرى وضعي الحالي في العمل على أنه تحد وليس مشكلة) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (4.0844) وانحراف معياري بلغ (0.81903) وبأهمية نسبية بلغت (82%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٣٩)

الاحصاءات الوصفية لبعء التأطير الإيجابي

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
FR_1	اعتبر وجودي في العمل فرصة لتحسين مستقبلي الوظيفي	4.1013	0.80667	مرتفع	82	1
FR_2	أشعر بالارتياح مع وظيفتي الحالية كوني دائما متفائل في عملي.	4.0970	0.80981	مرتفع	82	2
FR_3	أرى وضعي الحالي في العمل على أنه تحد وليس مشكلة.	4.0844	0.81903	مرتفع	82	3
	المعدل للبعء	4.0942	0.8118	مرتفع	82	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٤- وصف وتشخيص بعد التنشئة الاجتماعية العامة

يتضح من الجدول (٤٠) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التنشئة الاجتماعية العامة الذي تم قياسه بثلاث فقرات ($SO_1 - SO_3$) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.1955) والانحراف المعياري (0.7928) والاهمية النسبية (84%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة لديهم دوافع اجتماعية للمشاركة في المناسبات والاحتفاليات التي يتم من خلالها اللقاء بأشخاص اخرين.

قد حصلت الفقرة (SO_3) التي محتواها (أشارك الحضور في الحفلات الاجتماعية داخل القسم) على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (4.2152) وبانحراف معياري بلغ (0.74795) وبأهمية نسبية بلغت (84%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة (SO_2) التي محتواها (استطيع مواكبة الحضور في التجمعات الاجتماعية للشركة) على أقل وسط حسابي أذ بلغ (4.1857) وبانحراف معياري بلغ (0.82295). وبأهمية نسبية بلغت (84%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٤٠)

الاحصاءات الوصفية لبعده التنشئة الاجتماعية العامة

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
SO_1	أسعى للمشاركة في المناسبات الاجتماعية للقاء الاشخاص الاخرين (مثل الزهات ووجبات الغداء المشتركة).	4.1957	0.80736	مرتفع	84	2
SO_2	استطيع مواكبة الحضور في التجمعات الاجتماعية للشركة.	4.1857	0.82295	مرتفع	84	3
SO_3	أشارك الحضور في الحفلات الاجتماعية داخل القسم .	4.2152	0.74795	مرتفع	84	1
	المعدل للبعد	4.1955	0.7928	مرتفع	84	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٥- وصف وتشخيص بعد بناء العلاقات:

يتضح من الجدول (٤١) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده بناء العلاقات الذي تم قياسه بثلاث فقرات ($BU1-BU3$) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.9536) والانحراف المعياري (0.7484) والاهمية النسبية (79%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يسعون لبناء افضل العلاقات مع مسؤوليهم بالعمل وهم يقيمون علاقة جيدة مع زملائهم بالعمل.

قد حصلت الفقرة ($BU1$) التي محتواها (أسعى لبناء علاقات جيدة مع مسؤولي في العمل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.0422) وبانحراف معياري بلغ (0.70584). وبأهمية نسبية بلغت (81%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة ($BU3$) التي محتواها (أمتلك علاقة جيدة ما زملائي الذين اعتقد انهم ذوو منفعة لي في المستقبل) على أقل وسط حسابي أذ بلغ (3.8734) وبانحراف معياري بلغ (0.81356) وبأهمية نسبية بلغت (77%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٤١)

الاحصاءات الوصفية لبعء بناء العلاقات

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
BU1	اسعى لبنا علاقات جيدة مع مسؤولي في العمل.	4.0422	.70584	مرتفع	.81	1
BU2	اسعى لمعرفة طباع وسلوكيات مسؤولي في العمل.	3.9451	.72570	مرتفع	.79	2
BU3	أمتلك علاقة جيدة ما زملائي الذين اعتقد انهم ذوو منفعة لي في المستقبل	3.8734	.81356	مرتفع	.77	3
	المعدل للبعء	3.9536	.7484	مرتفع	.79	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٦- وصف وتشخيص بعد التواصل:

يتضح من الجدول (٤٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء شبكات التواصل الذي تم قياسه بثلاث فقرات ($CO_1 - CO_3$) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعء (3.5851) والانحراف المعياري (0.9031) والاهمية النسبية (72%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعء كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يقيمون علاقات ايجابية مع العاملين بمختلف الاقسام في الدائرة وبناء مستوى تواصل من العلاقات الاجتماعية واسع ، وقد حصلت الفقرة (CO_1) التي محتواها (ابادر دائماً لأجراء محادثات مع العاملين في مختلف اقسام المنظمة) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.6160) وبانحراف معياري بلغ (0.88791) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (CO_3) التي محتواها (حاولت التعرف على أكبر عدد ممكن من الأفراد في أقسام أخرى من الشركة على أساس شخصي.) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.5570) وبانحراف معياري بلغ (0.94886) وبأهمية نسبية بلغت (71%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٤٢)

الاحصاءات الوصفية لبعء التواصل

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
CO_1	ابادر دائماً لأجراء محادثات مع العاملين في مختلف اقسام المنظمة.	3.6160	.88791	مرتفع	.72	1
CO_2	اسعى لتكوين علاقات مع منتسبين من خارج قسمي .	3.5823	.87247	مرتفع	.72	2
CO_3	حاولت التعرف على أكبر عدد ممكن من الأفراد في أقسام أخرى من الشركة على أساس شخصي.	3.5570	.94886	مرتفع	.71	3
	المعدل للبعء	3.5851	.9031	مرتفع	.72	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٧- وصف وتشخيص بعد البحث عن المعلومات:

يتضح من الجدول (٤٣) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعث البحث عن المعلومات الذي تم قياسه بثلاث فقرات ($IN_1 - IN_3$) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.5302) والانحراف المعياري (9315). والاهمية النسبية (71%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يهتمون بشكل كبير بمعرفة تفاصيل مجال عملهم والاحاطة بالتنظيم غير الرسمي للإفادة منه في مجال العمل.

وقد حصلت الفقرة (IN_1) التي محتواها (عملت بجد لمعرفة التفاصيل التنظيمية الخاصة بالعمل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.6329) وانحراف معياري بلغ (88553). وبأهمية نسبية بلغت (73%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة (IN_3) التي محتواها (اسعى لمعرفة الاتصالات غير الرسمية والافادة منها في العمل) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.4051) وانحراف معياري بلغ (1.01496) وبأهمية نسبية بلغت (68%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٤٣)

الاحصاءات الوصفية لبعث البحث عن المعلومات

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
IN_1	عملت بجد لمعرفة التفاصيل التنظيمية الخاصة بالعمل.	3.6329	.88553	مرتفع	.73	1
IN_2	اسعى لمعرفة السياسات والإجراءات المهمة لعملي في المنظمة.	3.5527	.89393	مرتفع	.71	2
IN_3	اسعى لمعرفة الاتصالات غير الرسمية والافادة منها في العمل .	3.4051	1.01496	مرتفع	.68	3
	المعدل للبعد	3.5302	.9315	مرتفع	.71	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية اجمالياً ، يظهر الجدول (٤٤) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والذي يقاس بسبعة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.8320) وبلغ الانحراف المعياري (8532). وبلغت الاهمية النسبية (76%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة.

إما بالنسبة الى ترتيب أبعاد متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التنشئة الاجتماعية العامة، التأطير الإيجابي، بناء العلاقات، التفاوض على تغيير الوظيفة، البحث عن ردود الفعل، شبكات التواصل، البحث عن المعلومات) على التوالي حسب اجابات افراد المجتمع المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (٤٤) .

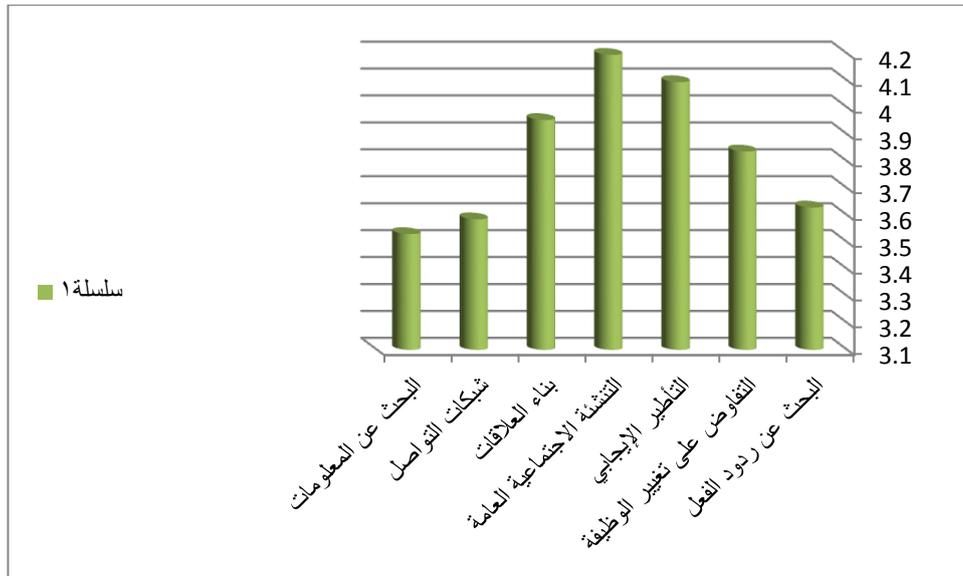
جدول (٤٤)

الاحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية بأبعاده

ترتيب الأبعاد	الاهمية النسبية %	مستوي الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
5	.73	مرتفع	.9415	3.6287	البحث عن ردود الفعل
4	.76	مرتفع	.8435	3.8368	التفاوض على تغيير الوظيفة
2	.82	مرتفع	.8118	4.0942	التأطير الإيجابي
1	.84	مرتفع	.7928	4.1955	التنشئة الاجتماعية العامة
3	.79	مرتفع	.7484	3.9536	بناء العلاقات
6	.72	مرتفع	.9031	3.5851	شبكات التواصل
7	.71	مرتفع	.9315	3.5302	البحث عن المعلومات
--	.76	مرتفع	.8532	3.8320	المعدل العام لمتغير

المصدر: اعداد الباحث باستخدام ننتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (٢٨) ترتيب أبعاد التنشئة الاجتماعية الاستباقية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



شكل (٢٨) : التمثيل البياني لأبعاد متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ثالثاً- وصف وتشخيص متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي:-

يتضمن وصف وتشخيص متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

١- وصف وتشخيص بعد الاستعداد المعرفي للتغيير:-

يتضح من الجدول (٤٥) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الاستعداد المعرفي للتغيير الذي تم قياسه بثلاث فقرات (KN_1-KN_3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.2012) والانحراف المعياري (1.1415) والاهمية النسبية (64%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة باعتقادهم بان التغييرات التي تقترح في الهيئة هي جيدة وتسهل الاجراءات الخاصة بالعمل.

وقد حصلت الفقرة (KN_3) التي محتواها (معظم التغييرات المقترحة ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل) على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (3.3544) وبانحراف معياري بلغ (1.07006) وبأهمية نسبية بلغت (67%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

وقد حصلت الفقرة (KN_1) التي محتواها (أي مقترح لتغيير الوضع الحالي في العمل لن يكون مجدياً) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.0847) وبانحراف معياري بلغ (1.19983) وبأهمية نسبية بلغت (62%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان كذلك معتدلاً على هذه الفقرة .

جدول (٤٥)

الاحصاءات الوصفية لبعد الاستعداد المعرفي للتغيير

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
KN_1	أي مقترح لتغيير الوضع الحالي في العمل لن يكون مجدياً®	3.0847	1.19983	معتدل	.62	3
KN_2	بشكل عام ، التغييرات المقترحة ضمن اطار العمل الحالي تعد الأفضل.	3.1646	1.15455	معتدل	.63	2
KN_3	معظم التغييرات المقترحة ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل.	3.3544	1.07006	معتدل	.67	1
	المعدل للبعد	3.2012	1.1415	معتدل	.64	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٢- وصف وتشخيص بعد الاستعداد المتعمد للتغيير - النية:-

يتضح من الجدول (٤٦) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الاستعداد المتعمد للتغيير - النية الذي تم قياسه بثلاث فقرات (INT_1-INT_3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.6217) والانحراف المعياري (0.8335) والاهمية النسبية (72.%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا

البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة لديهم دافع كبير للمساهمة في اي تغييرات تحدث في الهيئة العامة للسياحة وهم يبذلون بذلك الجهود المطلوبة لذلك. حصلت الفقرة (INT_2) التي محتواها (لدي دافع كبير للمساهمة في التغييرات في الهيئة العامة للسياحة.) على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (3.6540) وبانحراف معياري بلغ (0.81726). وبأهمية نسبية بلغت (73%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة. وقد حصلت الفقرة (INT_1) التي محتواها (أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.5865) وبانحراف معياري بلغ (0.88173) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

جدول (٤٦)

الاحصاءات الوصفية لبعد الاستعداد المتعمد للتغيير - نية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.72	مرتفع	.88173	3.5865	أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير
1	.73	مرتفع	.81726	3.6540	لدي دافع كبير للمساهمة في التغييرات في الهيئة العامة للسياحة
2	.72	مرتفع	.80142	3.6245	أنا على استعداد لبذل الجهود في عملية التغيير.
	.72	مرتفع	.8335	3.6217	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٣- وصف وتشخيص بعد الاستعداد العاطفي للتغيير :-

يتضح من الجدول (٤٧) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الاستعداد العاطفي للتغيير الذي تم قياسه بثلاث فقرات (IM_1-IM_3) إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.8453) والانحراف المعياري (0.7882). والاهمية النسبية (77%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة يعتقدون بان عمليات التغيير تحمل في طياتها الحيوية والدافع للتعامل بإيجابية مع ذلك التغيير .

حصلت الفقرة (IM_1) التي محتواها (اتعامل بشكل إيجابي مع التغيير) على أعلى وسط حسابي أذ بلغ (3.9114) وبانحراف معياري بلغ (0.72234). وبأهمية نسبية بلغت (78%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة (IM_3) التي محتواها (أنا متردد تماماً في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي) على أقل وسط حسابي أذ بلغ (3.7215) وبانحراف معياري بلغ (0.91508). وبأهمية نسبية بلغت (74%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (٤٧) الاحصاءات الوصفية لبعده الاستعداد العاطفي للتغيير

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
IM ₁	عادة ما أجد في التغيير تجديد وحيوية في عملي	3.9030	.72710	مرتفع	.78	2
IM ₂	اتعامل بشكل إيجابي مع التغيير.	3.9114	.72234	مرتفع	.78	1
IM ₃	أنا متردد تمامًا في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي®.	3.7215	.91508	مرتفع	.74	3
	المعدل للبعد	3.8453	.7882	مرتفع	.77	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي اجمالياً ، يظهر الجدول (٤٨) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والذي يقاس بثلاث أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.5561) وبلغ الانحراف المعياري (0.9211) وبلغت الاهمية النسبية (71%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة

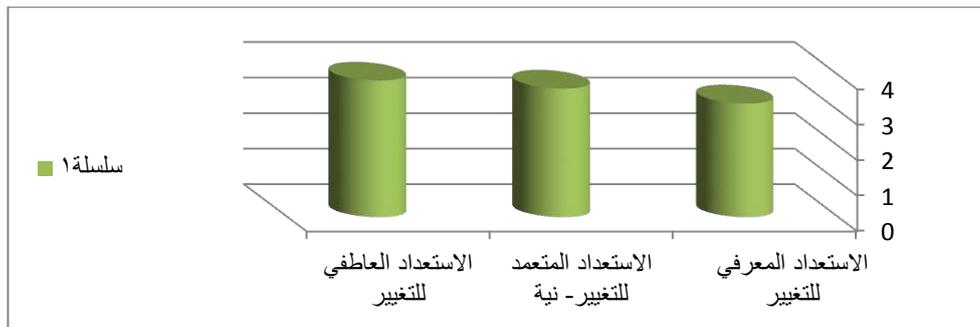
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الاستعداد العاطفي للتغيير، الاستعداد المتعمد للتغيير - نية، الاستعداد المعرفي للتغيير) على التوالي حسب اجابات افراد الدراسة المبوثة ، وكما موضح في الجدول (٤٨) .

الجدول (٤٨)

الاحصاءات الوصفية لمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الاستعداد المعرفي للتغيير	3.2012	1.1415	معتدل	.64	3
الاستعداد المتعمد للتغيير - نية	3.6217	.8335	مرتفع	.72	2
الاستعداد العاطفي للتغيير	3.8453	.7882	مرتفع	.77	1
المعدل العام لمتغير	3.5561	.9211	مرتفع	.71	

ويوضح الشكل (٢٩) ترتيب ابعاد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (٢٩) : التمثيل البياني لأبعاد متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

توطئة:

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الأول منهما يهتم بإجراءات الوصف الاحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (الإيجابية في مكان العمل ، التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) في حين يهتم الاجراء الاحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج التفاعلي الذي يتضمن تأثيرات مباشرة وتأثيرات تفاعلية (معدلة) تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج التفاعلي المختبر، وقد تم اعتماد مجموعة من البرامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: (Sps.V.25, Amos V23, Excel) سيتم من خلالها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد دور تفاعلي (معدل) فضلاً عن اختبارها التأثير المباشر بين هذه المتغيرات ضمن النموذج المختبر، إذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بمميزات عدة منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عدة سواء كانت متغيرات مستقلة أم تابعة (معتمدة)، فضلاً عن امكانية تعاملها مع المتغيرات غير المقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة، وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة العلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها المتغيرات جميعها المقاسة وغير المقاسة (الكامنة)

إذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجبة وغير موجبة فالعلاقات الخطية الموجبة تكون بين المتغيرات المقاسة وغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجبة فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجبة ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al , 2020: 6)، فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العملي التوكيدي فضلاً عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن استخدام النمذجة لاحد الاختبارات أعلاه او لكليهما معاً وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي، وفيما يأتي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث:

أولاً: الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:-

١. فرضية الارتباط الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل بأبعاده (الإيجابية في مكان العمل) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي)

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الإيجابية في مكان العمل) وأبعاده (الأمل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) بأبعاده (الاستعداد المعرفي للتغيير، الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)، الاستعداد العاطفي للتغيير). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة et (Saunders, et al, 2009)، وكالاتي :

جدول (٤٩) الفئات الخاصة بتفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة إيجابية أو سلبية	$\pm ((.30-0.0))$
4	قوية إيجابية أو سلبية	$\pm ((.70-0.31))$
5	قوية جدا إيجابية أو سلبية	$\pm ((.99-0.71))$

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

إذ يظهر الجدول (٥٠) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد الإيجابية في مكان العمل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي . وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (٥٠) يشير الى حجم العينة (n) ونوع الاختبار (٢-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية.

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير (المستقل) والمتغير (المعتمد) إذ يشير الجدول (٥٠) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل (الإيجابية في مكان العمل) بأبعاده (الأمل، التفاؤل، المرونة، الكفاءة الذاتية) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (.641) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير الإيجابية في مكان العمل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت انها عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة

ثقة بلغت (99%) والجدول (٥٠) يوضح تلك العلاقة، وهذا يشير الى ان توافر الإيجابية في مكان العمل يؤثر توافر لجاهزية العاملين نحو التغيير التنظيمي فالعلاقة كانت وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية في حدود الهيئة العامة للسياحة /العراق ، وتأسيساً على ما سبق يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (٥٠)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الإيجابية في مكان العمل بأبعادها وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

Correlations						
		الأمل	التفاؤل	المرونة	الكفاءة الذاتية	الإيجابية في مكان العمل
الأمل	Pearson Correlation	1	.625**	.482**	.535**	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237
التفاؤل	Pearson Correlation	.625**	1	.643**	.607**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237
المرونة	Pearson Correlation	.482**	.643**	1	.537**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	237	237	237	237	237
الكفاءة الذاتية	Pearson Correlation	.535**	.607**	.537**	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	237	237	237	237	237
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.457**	.597**	.588**	.455**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير الإيجابية في مكان العمل بأبعادها وبين متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى توافر الإيجابية في مكان العمل بأبعاده مما يؤثر انعكاس طردي بنسبة قوية لظهور جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق.

ومن خلال الفرضية الرئيسة الأولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

١-١ اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى :-

تتعلق الفرضية الفرعية الأولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الأمل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الأمل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) إذ يبين جدول (٥٠) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردي الاتجاه بين بعد الأمل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.457) وأن

هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الأمل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩)

ويمكن تفسير هذه العلاقة ان الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يعتقدون بأن متابعتهم الحثيثة لأهدافهم الخاصة بعملهم والمحاولة لتحقيقها بطرق مختلفة سيؤدي الى تحقق جاهزيتهم واستعدادهم للتغييرات التي تحدث حالياً في العمل أو التي قد تتحقق في المستقبل مما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة عمل الهيئة العامة للسياحة في العراق . وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الأمل ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٢-١ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:-

تتعلق الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد التفاؤل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التفاؤل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) إذ يبين جدول (٥٠) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التفاؤل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.597) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد التفاؤل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذا العلاقة بين بعد التفاؤل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بأن الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يمتلكون تصوراً إيجابياً عن مستقبل العمل في دائرتهم فهم يتوقعون الافضل باستمرار رغم وجود عدم الوضوح بعض الاحيان في مجريات العمل وهذا ينعكس على مستوى استعدادهم وجاهزيتهم لأية عمليات تغيير تقع في الهيئة او يحتمل انها ستقع في المستقبل. وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد التفاؤل ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٣-١ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:-

تتعلق الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد المرونة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المرونة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) إذ يبين جدول (٥٠) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد المرونة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.588) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد المرونة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩)

ويمكن تفسير هذا العلاقة بين بعد المرونة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بأن الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يمكنهم التعامل مع الصعوبات والمحن إذ تعد عملية مواجهة الصعوبات والتعلم النشط والتكيف مع البيئة من اهم ما يجب التعامل معه على قدر معين من المرونة لحلها سواء كان مواجهتهم لها بشكل فردي ام من خلال مجموعة العمل وهذا يعطيهم الجاهزية الملائمة لأية عملية تغيير تنظيمي تحدث في بيئة عملهم، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد المرونة ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٤-١ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:-

تتعلق الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الكفاءة الذاتية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الكفاءة الذاتية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) إذ يبين جدول (٥٠) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الكفاءة الذاتية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.455) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الكفاءة الذاتية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩)

ويمكن تفسير هذا العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بأن الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يمكنهم التعامل بحرفية في مجال انجاز مهامهم محاطة بثقة عالية لديهم على صعيد انجاز المهام الصعبة او على مستوى حل المشكلات التي تعترض طريق انجاز اهدافهم الوظيفية وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد

الكفاءة لذاتية ضمن متغير إيجابية في مكان العمل والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية:-

تتعلق الفرضية الرئيسة الثانية باختبار مستوى علاقة متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية بمتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التفاعلي بأبعاده (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي)).

إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية أعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) بأبعاده (البحث عن ردود الفعل ، التفاوض على تغيير الوظيفة ، التأطير الإيجابي، التنشئة الاجتماعية العامة، بناء العالقات، شبكات التواصل، البحث عن المعلومات) ومتغير (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) بأبعاده (الاستعداد المعرفي للتغيير ، الاستعداد المعتمد للتغيير (النية)، الاستعداد العاطفي للتغيير). ويظهر الجدول (٥١) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية وأبعاده ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. ولبين تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2- tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (.Sig) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) واستنادا الى قاعدة مستوى قوة الارتباط يبين جدول (٥١) ان المعاملات المبينة في الجدول تقدم دليلاً اولياً لدعم فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية، إذ يبين الجدول (٥١) ان هناك ارتباط بنسبة قوية بين توافر (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) بأبعاده البحث عن ردود الفعل ، التفاوض على تغيير الوظيفة ، التأطير الإيجابي، التنشئة الاجتماعية العامة، بناء العالقات، شبكات التواصل، البحث عن المعلومات) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (0.636) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (.Sig) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، إذ تفسر هذه النتيجة ان اكتساب الأفراد للمعرفة التي يحتاجونها عن مجال العمل الخاص بهم يسهم في تعزيز مستوى التنشئة الاجتماعية الاستباقية لديهم في ما يخص مجال عمل الهيئة العامة للسياحة في العراق وهذا يعزز لديهم الجاهزية اللازمة لمواجهة ما يعترضهم من تغييرات تنظيمية تحدث بشكل حالي او مستقبلي.

وبناء على سبق فان النتائج أعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الثانية المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) بأبعاده ومتغير (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) ضمن حيز هيئة السياحة العامة في العراق .

جدول (51)

مصفوفة معاملات الارتباط بين التنشئة الاجتماعية الاستباقية بأبعادها وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

Correlations									
		البحث عن ردود الفعل	التفاوض على تغيير الوظيفة	التأثير الإيجابي	التنشئة الاجتماعية العامة	بناء العلاقات	شبكات التواصل	البحث عن المعلومات	التنشئة الاجتماعية الاستباقية
البحث عن ردود الفعل	Pearson Correlation	1	.663**	.819**	.857**	.650**	.589**	.530**	.369**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237
التفاوض على تغيير الوظيفة	Pearson Correlation	.663**	1	.619**	.702**	.826**	.428**	.714**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237
التأثير الإيجابي	Pearson Correlation	.819**	.619**	1	.866**	.642**	.584**	.645**	.402**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237
التنشئة الاجتماعية العامة	Pearson Correlation	.857**	.702**	.866**	1	.645**	.628**	.562**	.328**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237
بناء العلاقات	Pearson Correlation	.650**	.826**	.642**	.645**	1	.496**	.768**	.344**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237
شبكات التواصل	Pearson Correlation	.589**	.428**	.584**	.628**	.496**	1	.592**	.257**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237
البحث عن المعلومات	Pearson Correlation	.530**	.714**	.645**	.562**	.768**	.592**	1	.370**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.469**	.587**	.507**	.525**	.570**	.443**	.633**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	237	237	237	237	237	237	237	237

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثانية يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

٢-١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

تتعلق الفرضية الفرعية الأولى باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد البحث عن ردود الفعل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد البحث عن ردود الفعل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

إذ يبين جدول (٥١) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد البحث عن ردود الفعل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.469) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (.Sig) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد البحث عن ردود الفعل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذه العلاقة ان الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يعتقدون بأن بحثهم عن تقييمات والاستفادة من انتقادات الأداء حول مجال عملهم تسهم في معرفتهم حول موقفهم الادائي فعلا وهل هو ضمن الحدود التي رسموها لأنفسهم لتنظيم مهامهم في الهيئة العامة للسياحة. وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد البحث عن ردود الفعل ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٢-٢ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتعلق الفرضية الفرعية الثانية باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد التفاوض على تغيير الوظيفة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التفاوض على تغيير الوظيفة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

إذ يبين جدول (٥١) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التفاوض على تغيير الوظيفة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.587) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (.Sig) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد التفاوض على تغيير الوظيفة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذه العلاقة ان الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يعتقدون بأن دخولهم في بيئة عمل جديدة سيمنحهم من القدرة على تغيير افكاره وانفسهم ومجال عملهم بهدف خلق موائمة وتمائل افضل فيما بينهم وبين الوظائف الجديدة التي سيعملون بها.

وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد التفاوض على تغيير الوظيفة ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٣-٢ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتعلق الفرضية الفرعية الثالثة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد التأطير الإيجابي ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التأطير الإيجابي ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

إذ يبين جدول (٥١) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التأطير الإيجابي ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.507) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد التأطير الإيجابي ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذه العلاقة ان الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يرون ان وجودهم كعاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق سيمكنهم من تحسين مستقبلهم الوظيفي والذي يتضمن وجود جاهزية لديهم لأية تغييرات تنظيمية محتملة ، وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد التأطير الإيجابي ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٤-٢ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتعلق الفرضية الفرعية الرابعة باكتشاف علاقة الارتباط بين بعد التنشئة الاجتماعية العامة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التنشئة الاجتماعية العامة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

إذ يبين جدول (٥١) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد التنشئة الاجتماعية العامة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.525) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد التنشئة الاجتماعية العامة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذه العلاقة ان الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق يهتمون بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية مع زملاء آخرين في العمل إذ انه من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية مع الأفراد العاملين ، من المرجح أن يحصل الأفراد الجدد على الدعم والموارد وفهم أفضل للقيم السائدة والمعايير التنظيمية الشاملة مما سيؤدي الى تعزيز جاهزيتهم لأية تغييرات تنظيمية في دائرتهم

وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد التنشئة الاجتماعية العامة ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٥-٢ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتعلق الفرضية الفرعية الخامسة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد بناء العلاقات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد بناء العلاقات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

إذ يبين جدول (٥١) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد بناء العلاقات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.570) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (.Sig) التي ظهرت انها (0.000) وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد بناء العلاقات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذه العلاقة ان الأفراد العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق بأن بناء العلاقات كوسيلة للحصول على المعلومات التنظيمية ذات الصلة لبناء الثقافة تنظيمية حديثة وإقامة علاقات إيجابية مع العاملين، وتتعلق بالتحكم لتحقيق الأشياء تؤدي بالنتيجة الى تعزيز جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية الخامسة المشتقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد بناء العلاقات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٦-٢ اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تتعلق الفرضية الفرعية السادسة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد شبكات التواصل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد شبكات التواصل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

إذ يبين جدول (٥١) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد شبكات التواصل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.443) وان هذه القيمة

الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (.Sig) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط والعلاقة المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد شبكات التواصل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذه العلاقة أن العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق تعزز عملية التواصل للمقبلين على الوظيفة الجديدة والذين يسعون إلى التفاعل وبناء الصداقات مع الأشخاص من مختلف الإدارات وقطاعات المنظمة سيمكنهم من تعزيز جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية السادسة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد شبكات التواصل ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

٢-٧ اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

تتعلق الفرضية الفرعية السابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد البحث عن المعلومات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد البحث عن المعلومات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

إذ يبين جدول (٥١) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد البحث عن المعلومات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.633) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقاً لمؤشر (.Sig) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة أعلاه فان قوة الارتباط و المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد البحث عن المعلومات ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وفقاً للقاعدة المعتمدة في جدول (٤٩).

ويمكن تفسير هذه العلاقة أن العاملين في الهيئة العامة للسياحة في العراق توفير المعلومات للوافدين الجدد سيمكنهم من التهيؤ الجيد لأية تغييرات تنظيمية في دائرتهم.

وبناء على النتائج أعلاه فأنها تقدم دعماً قوياً لقبول فرضية الارتباط الفرعية السابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد البحث عن المعلومات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية والمتغير المعتمد جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير:-

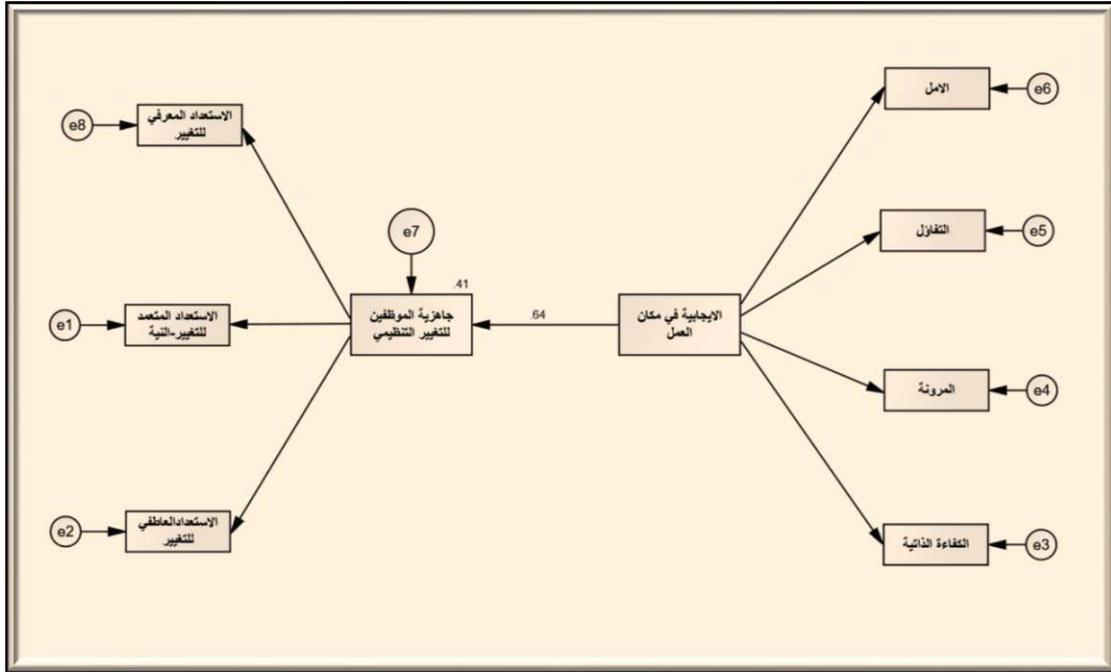
في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج التفاعلي المختبر الذي يشتمل على مسارين للتأثير المباشر الاول منها بين المتغير المستقل (الإيجابية في مكان العمل الى المتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) بينما كان مسار التأثير الثاني يكون من المتغير التفاعلي (المعدل) (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) الى المتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) كما تشتمل على اختبار التأثير التفاعلي لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية على العلاقات بين الإيجابية في مكان العمل والجاهزية التنظيمية للتغيير التنظيمي وفيما يأتي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

١. الفرضية الرئيسية الأولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي). سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة والتفاعلي من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.23). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم لمجتمع الدراسة. وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات. والشكل (٣٠) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (الإيجابية في مكان العمل) والمتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة اعلى متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير الإيجابية في مكان العمل قادرة على تفسير ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة /العراق قيد الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغة (59 %) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (٥٢) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.641). بأن زيادة مستويات توافر الإيجابية في مكان العمل بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بنسبة (64%) من وحدة انحراف معياري واحد، وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد تقبل الفرضية

الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير. وشكل (٣٠) وجدول (٥٢) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (٣٠) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الأولى

وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: أعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos . V.23)

كما يوضح جدول (٥٢) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (٥٢)

الاوران الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	الإيجابية في مكان العمل	.641	2.772	.216	12.846	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية :

١-١ الفرضية الفرعية الأولى : سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الأمل ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الأمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) .

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر لبعده المتغير المستقل (الإيجابية في مكان العمل) في المتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية إذ تبين النتائج في الشكل (٣١) أن معامل

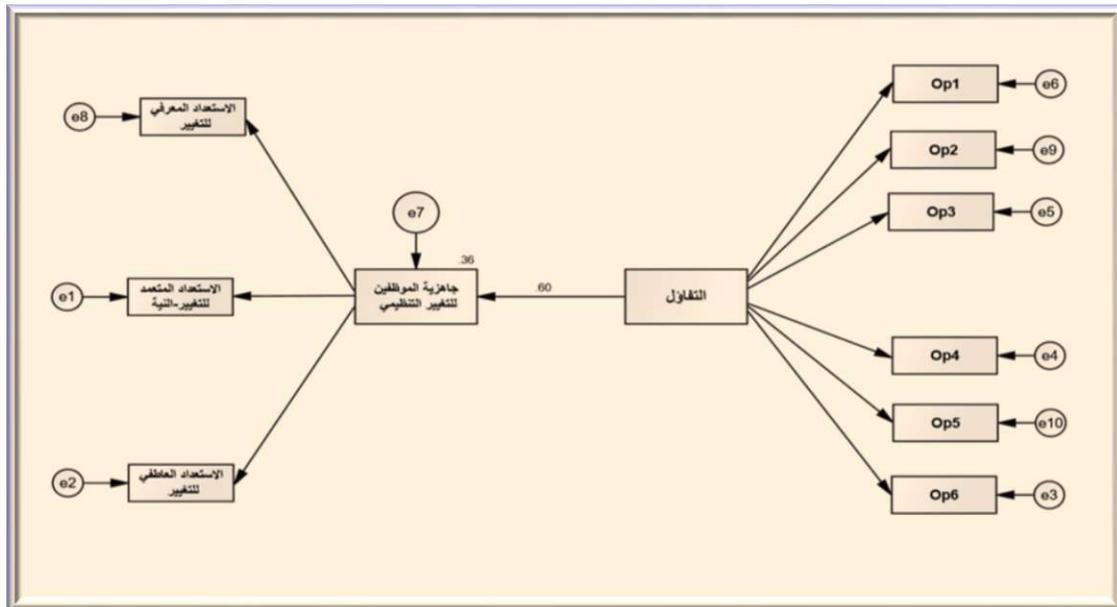
ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين الذين لديهم مستوى عال من الايمان بما يملكون من مهارات وقدرات على تحسين مجال عمله ووظيفته سوف يزداد لديهم الجاهزية للتغيير التنظيمي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الأمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢-١ الفرضية الفرعية الثانية:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التفاؤل ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التفاؤل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

تبين النتائج في الشكل (٣٢) ان معامل التفسير (R^2) بأن بعد التفاؤل قادر على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة في العراق قيد الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (٥٤) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) لبعء التفاؤل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والبالغ ($\beta=0.597, P<.01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من (2.56) إذ بلغت (11.431) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير لبعء التفاؤل في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد متغير الإيجابية في مكان العمل في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وشكل (٣٢) وجدول (٥٤) يوضح النموذج الهيكل المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)



شكل (٣٢) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

كما يوضح جدول (٥٤) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (٥٤)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التفاؤل ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل في

جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	11.431	.059	.672	.597	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	التفاؤل

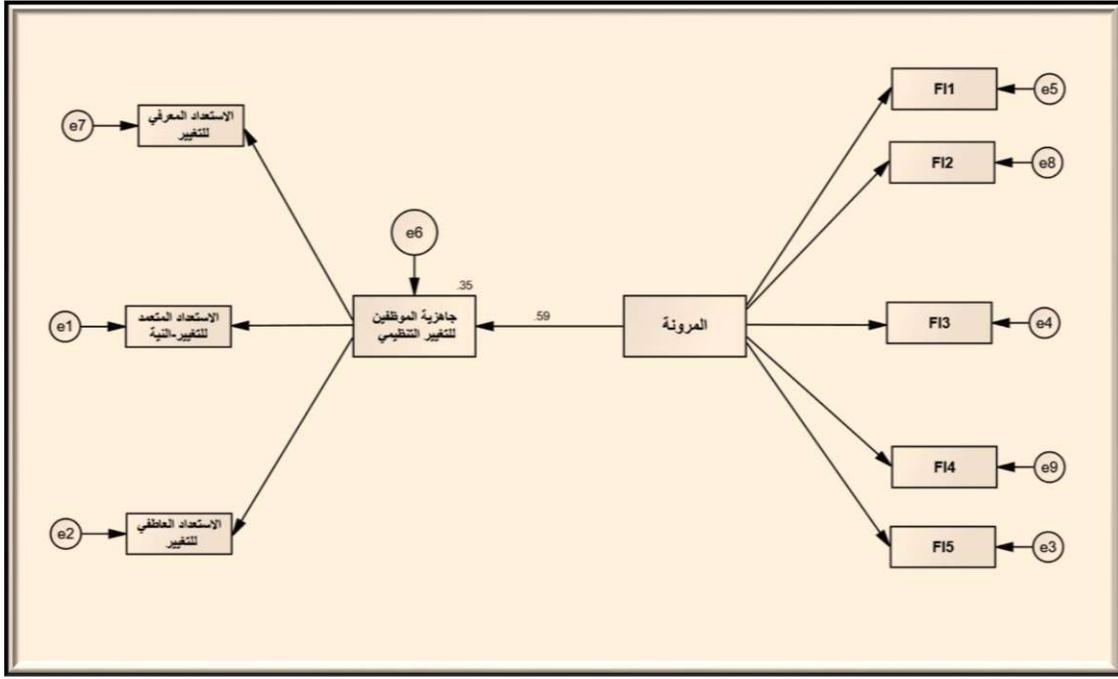
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين الذين يتمتعون بمستوى تفاؤل جيد حول التوقعات المستقبلية لبذل المزيد من الجهود الكبيرة مما يجعلهم ذوي مستوى جاهزية جيدة للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية للبعء الثاني من المتغير المستقل في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

١-٣ الفرضية الفرعية الثالثة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعء المرونة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

تبين النتائج في الشكل (٣٥) ان معامل التفسير (R^2) بأن بعء المرونة قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة في العراق قيد الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغ (65 %) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (٥٥) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) لبعء المرونة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والبالغ ($\beta=0.588, P<.01$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من (2.56) إذ بلغت (11.180) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير لبعء المرونة ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد متغير الإيجابية في مكان العمل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وشكل (٣٣) وجدول (٥٥) يوضح النموذج الهيكل المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)



شكل (٣٣) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (٥٥)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء المرونة ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	المرونة	.588	.642	.057	11.180	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

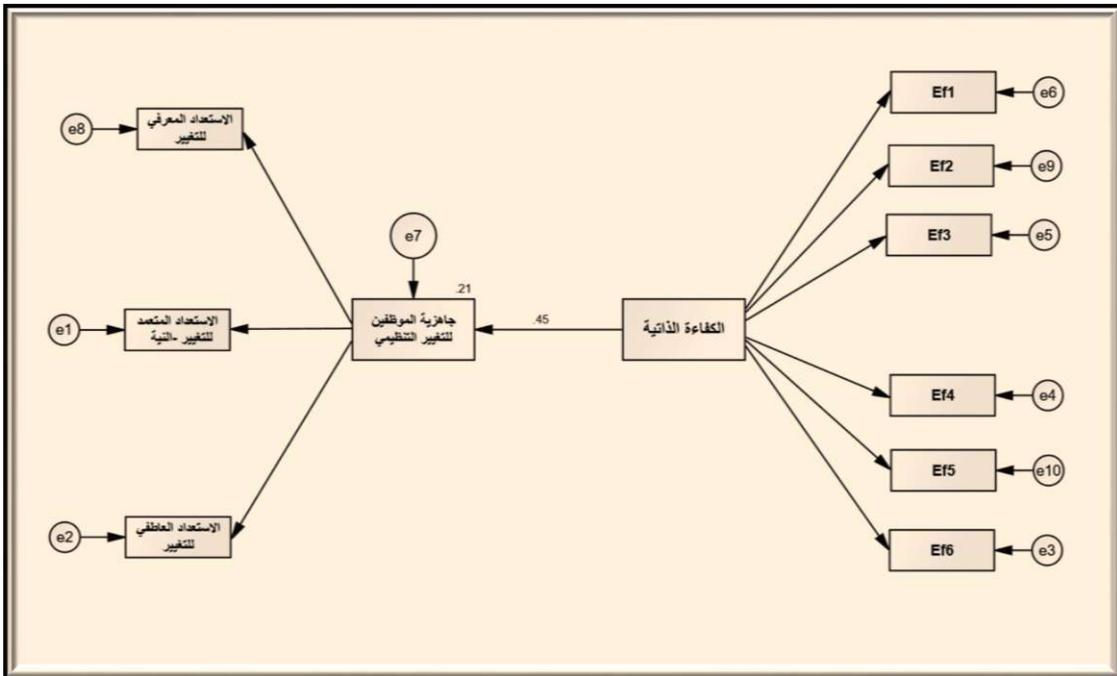
ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين الذين لديهم قدرة في التعامل مع صعوبات معينة تمر بمجال الوظيفة فضلاً عن قابليتهم للتعلم والتكيف مع ما يحدث في البيئة مما يعني انهم سيكونون جاهزين للتغيير التنظيمي في بيئة العمل، وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء المرونة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة للبعء الثالث من المتغير المستقل في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

١-٤ الفرضية الفرعية الرابعة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعء الكفاءة الذاتية ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الكفاءة الذاتية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

تبين النتائج في الشكل (٣٤) ان معامل التفسير (R^2) للكفاءة الذاتية قادر على تفسير ما نسبته (21 %) من التغيرات التي تطرأ على متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة

للسياحة في العراق قيد الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (٥٦) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) لبعء الكفاءة الذاتية في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والبالغ ($\beta = 0.455, P < .01$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من (2.56) إذ بلغت (7.846) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير لبعء الكفاءة الذاتية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر لبعء الكفاءة الذاتية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وشكل (34) وجدول (٥٦) يوضح النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج).



الشكل (٣٤) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

كما يوضح جدول (٥٦) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.
جدول (٥٦)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الكفاءة الذاتية ضمن متغير الإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

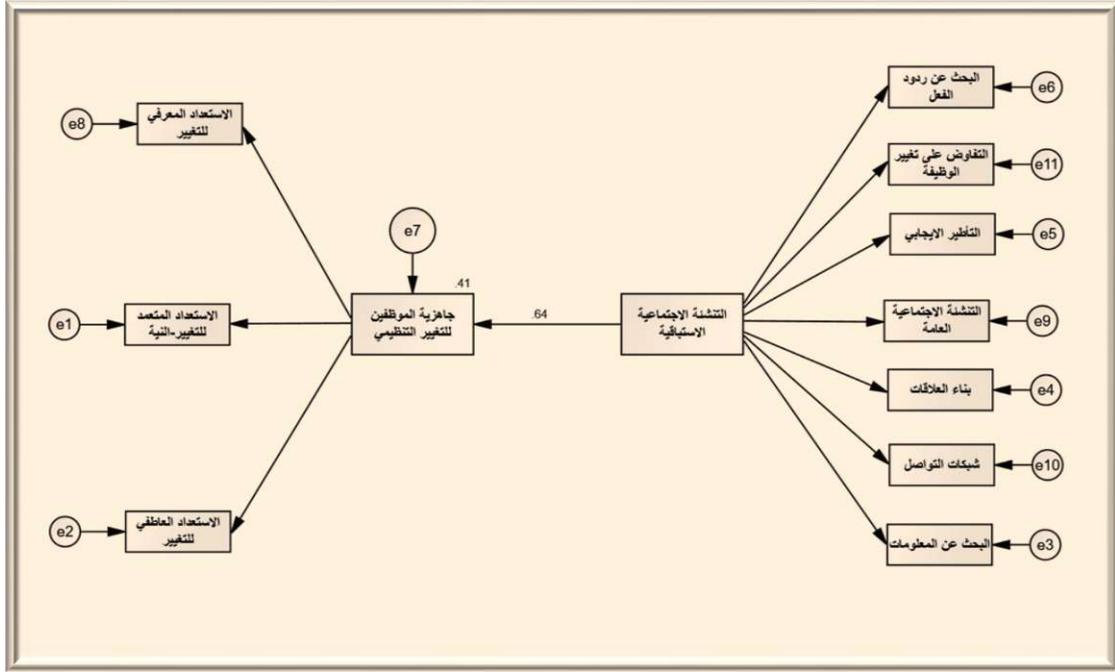
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	7.846	.072	.561	.455	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	الكفاءة الذاتية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين إذا امتلكوا الثقة بقدراتهم في مواجهة ظروف العمل وطبيعته فانهم سيكونون جاهزين للتغيير التنظيمي في بيئة العمل. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تتضمن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الكفاءة الذاتية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة للبعد الرابع من المتغير المستقل في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) يبين الشكل (٣٥) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) في المتغير المعتمد (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة اعلى متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية قادرة على تفسير ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة عينة الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغة (59 %) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من خلال الجدول (٥٧) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.636). بأن زيادة مستويات توافر التنشئة الاجتماعية الاستباقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بنسبة (64%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير للمتغير التفاعلي في المتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (٣٥) وجدول (٥٧) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (٣٥) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج (Amos . V.23) كما يوضح جدول (٥٧) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب. جدول (٥٧)

الاوران الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير

التنظيمي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	12.677	.057	.717	.636	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	التنشئة الاجتماعية الاستباقية

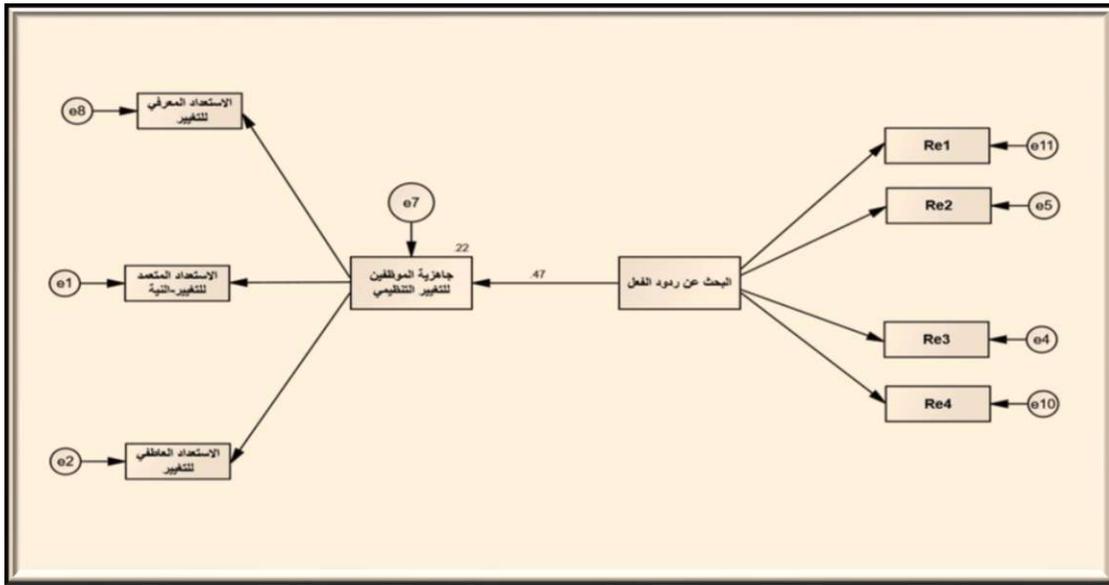
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23 ومن خلال الفرضية الرئيسية الثانية تستمد مسارات التأثير الفرعية التالية:

١-٢ الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد البحث عن ردود الفعل ضمن أبعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد البحث عن ردود الفعل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي).

تبين النتائج ان معامل التفسير (R^2) بأن بعد البحث عن ردود الفعل قادر على تفسير ما نسبته (22%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة في العراق قيد الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (٥٨) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) لبعدها البحث عن ردود الفعل ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والبالغ ($\beta = 0.469, P < .01$) هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. التي كانت أكبر من (2.56) إذ بلغت (8.165) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير لبعدها البحث عن ردود الفعل في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي . وشكل (36) وجدول (٦٠) يوضحان النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)



شكل (36) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

كما يوضح جدول (٥٨) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (٥٨)

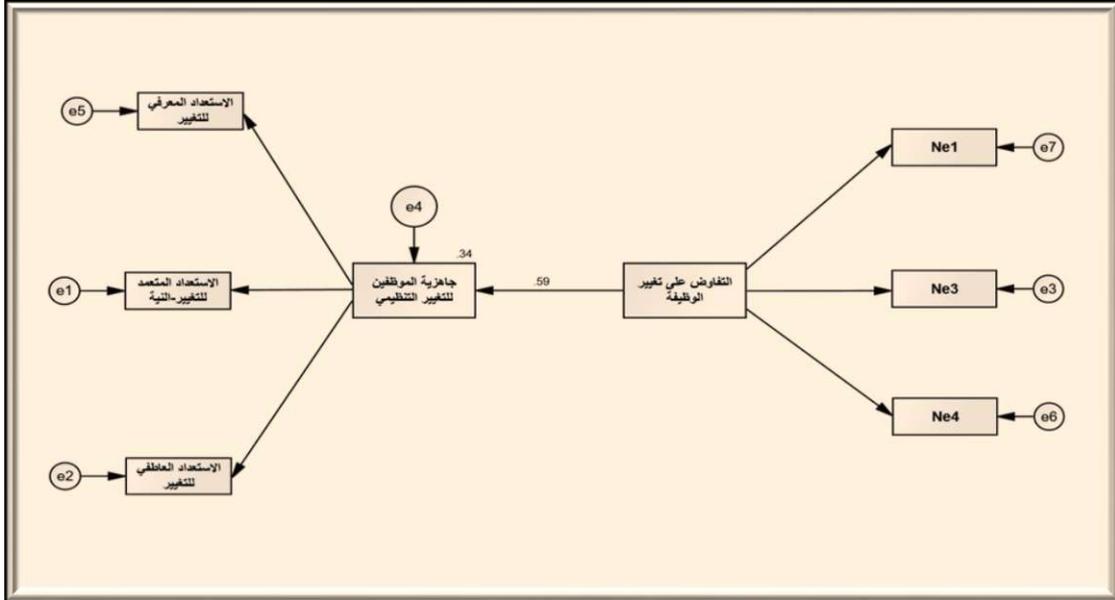
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها البحث عن ردود الفعل ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	8.165	.050	.410	.469	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	البحث عن ردود الفعل

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين الذين لديهم مستوى عال من الايمان بما يملكون بمهارات وقدرات على تحسين مجال عمله ووظيفته سوف يزداد لديهم الجاهزية للتغيير التنظيمي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها البحث عن ردود الفعل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التفاوض على تغيير الوظيفة ضمن أبعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ل بعد التفاوض على تغيير الوظيفة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٣٧) وجدول (٥٩) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:



الشكل (٣٧) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

كما يوضح جدول (٥٩) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب
جدول (٥٩)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر ل بعد التفاوض على تغيير الوظيفة ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

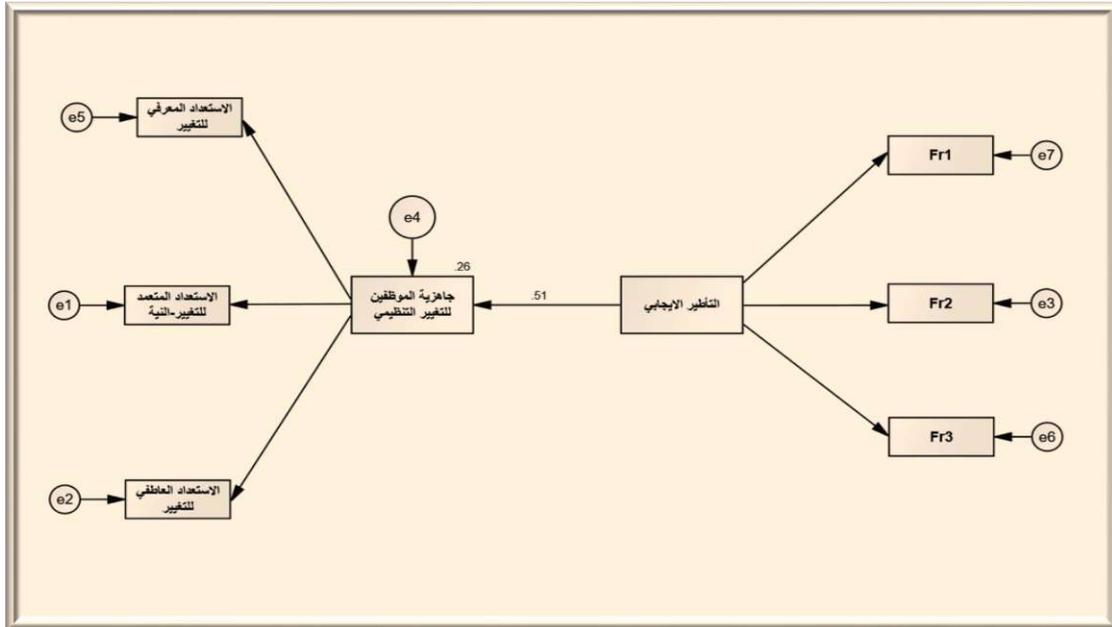
المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	التفاوض على تغيير الوظيفة	.587	.572	.051	11.144	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (٥٩) والشكل (٣٧) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر التفاوض على تغيير ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في العاملين للتغيير التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.22$)، وهذا يشير الى أن بعد التفاوض على تغيير الوظيفة يفسر

(22%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جاهزية العاملين للتغيير اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta=.587, P<.01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة لبعد التفاوض على تغيير الوظيفة في جاهزية العاملين للتغيير، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P<.001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين الذين لديهم قدرة على حصول تقييم لأدائهم سيكونون قادرين على التهيؤ والتجهز لأية متغيرات جديدة سينعكس ايجابا على الجاهزية للتغيير التنظيمي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التفاوض على تغيير الوظيفة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢-٣ الفرضية الفرعية الثالثة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التأطير الإيجابي ضمن أبعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التأطير الإيجابي في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٣٨) وجدول (٦٠) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي)؛ في المتغير المعتمد وكما موضح كالاتي:



شكل (٣٨) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (٦٠)

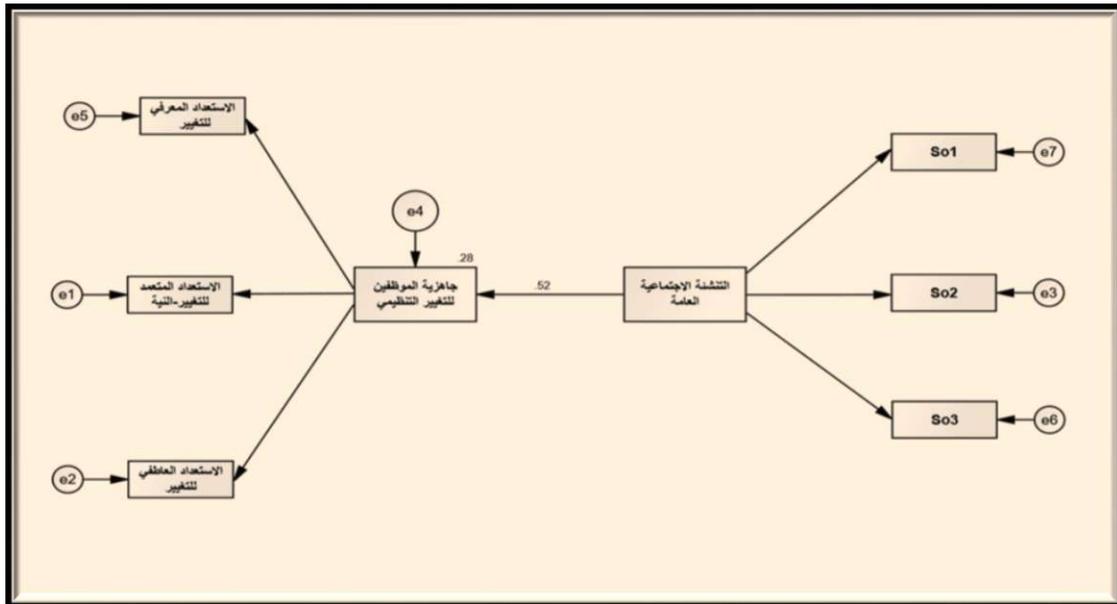
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد التأطير الإيجابي ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	9.042	.059	.532	.507	التأطير الإيجابي	<---	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (٦٠) والشكل (٣٨) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لبعد التأطير الإيجابي ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.26)$ ، وهذا يشير الى ان بعد التأطير الإيجابي يفسر (26%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي إما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta = 0.507, P < .01)$ وهي قيمة تدل على أن معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة لبعد التأطير الإيجابي في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لأن (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين الذين يمتلكون القدرة على التكيف مع الأمور التي تتكرر فيه بكثرة او ان تكررهم غير مؤكد فان هذا التكيف سيؤدي حتما الى تعزيز مستوى الجاهزية للتغيير التنظيمي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التأطير الإيجابي في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) ، في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢-٤ الفرضية الفرعية الرابعة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد التنشئة الاجتماعية العامة ضمن أبعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التنشئة الاجتماعية العامة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٣٩) وجدول (٦١) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها للبعد الرابع للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي)، في المتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (٣٩) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (٦١)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التنشئة الاجتماعية العامة ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

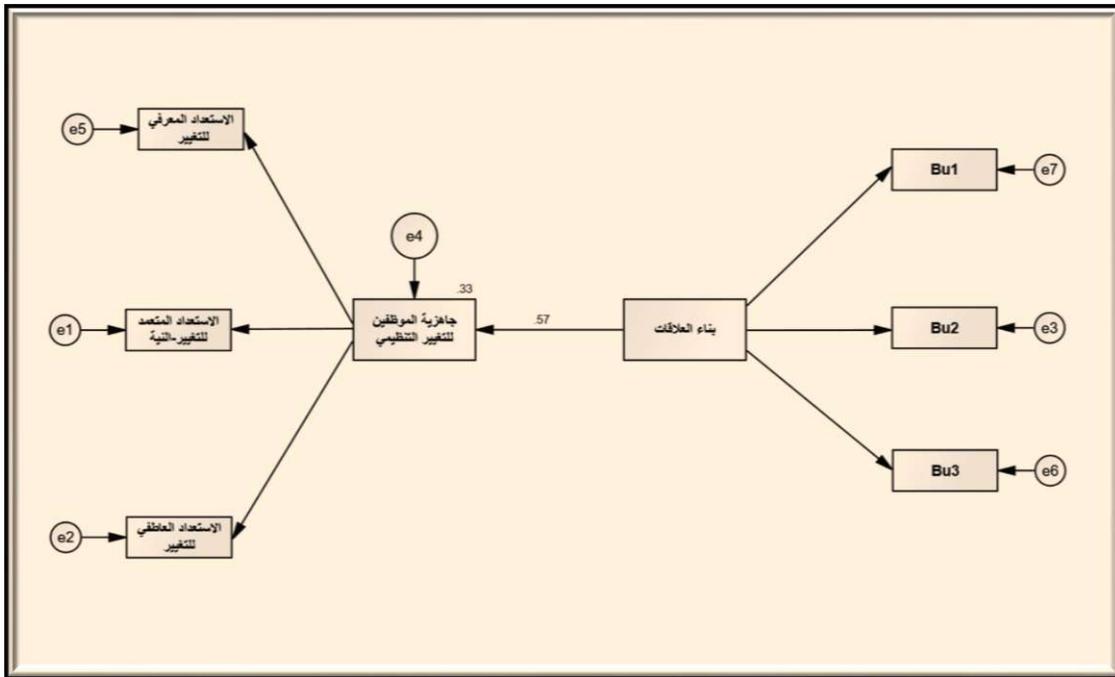
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	9.476	.060	.564	.525	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	التنشئة الاجتماعية العامة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (٦١) والشكل (٣٩) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لبعء التنشئة الاجتماعية العامة ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.28)$ ، وهذا يشير الى ان بعد التنشئة الاجتماعية العامة يفسر (28%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (72%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta= 0.525, P< .01)$ وهي قيمة تدل على أن معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة لبعء التنشئة الاجتماعية العامة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P<.001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان العاملين الذين يشاركون في المحافل الاجتماعية مع زملاء آخرين في العمل سيطورون قابلياتهم نتيجة حصولهم الدعم والموارد وفهم أفضل للقيم السائدة والمعايير التنظيمية الشاملة مما ينعكس في تعزيز مستوى الجاهزية للتغيير التنظيمي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء

التنشئة الاجتماعية العامة في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة للبعد الرابع من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٢-٥ الفرضية الفرعية الخامسة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد بناء العلاقات ضمن أبعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد بناء العلاقات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٤٠) وجدول (٦٢) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها للبعد الخامس للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (٤٠) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (٦٢)

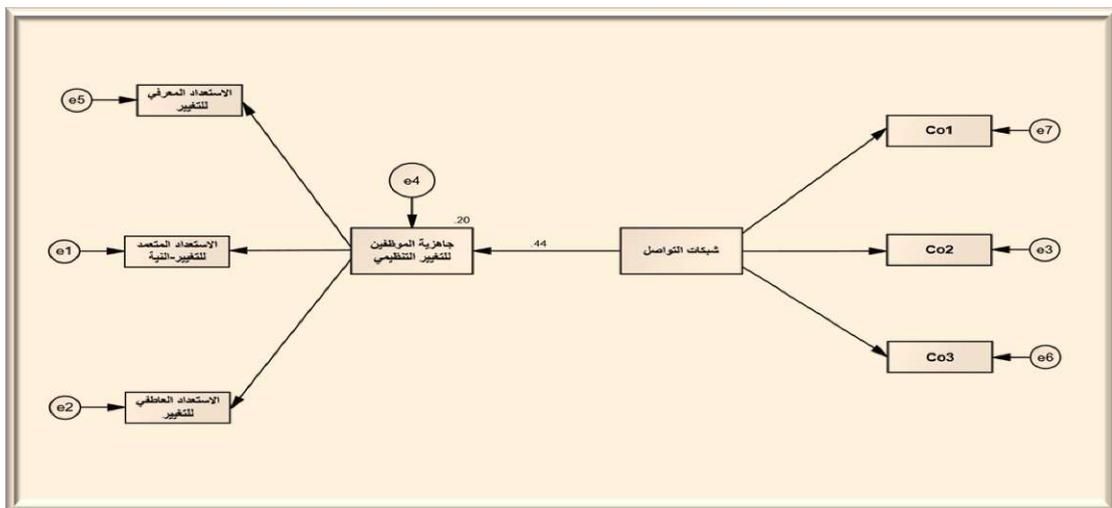
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد بناء العلاقات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	10.670	.053	.563	.570	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	بناء العلاقات

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (٦٢) والشكل (٤٠) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها العلاقات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.33)$ ، وهذا يشير الى ان بعد بناء العلاقات يفسر (33%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta= 0.525, P< .01)$ وهي قيمة تدل على أن معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة لبعدها العلاقات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P<.001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان بناء العلاقات يستخدمها المدراء بهدف تقوية وتعزيز معلوماتهم التي يتمكنون بها من بناء ثقافة الدائرة مما يعزز من خلالها جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها العلاقات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الخامسة للبعدها الخامس من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٦-٢ الفرضية الفرعية السادسة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد شبكات التواصل ضمن أبعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها شبكات التواصل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٤١) وجدول (٦٣) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها للبعدها السادس للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (٤١) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السادسة المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (٦٣)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعث شبكات التواصل ضمن متغير التنشئة الاجتماعية

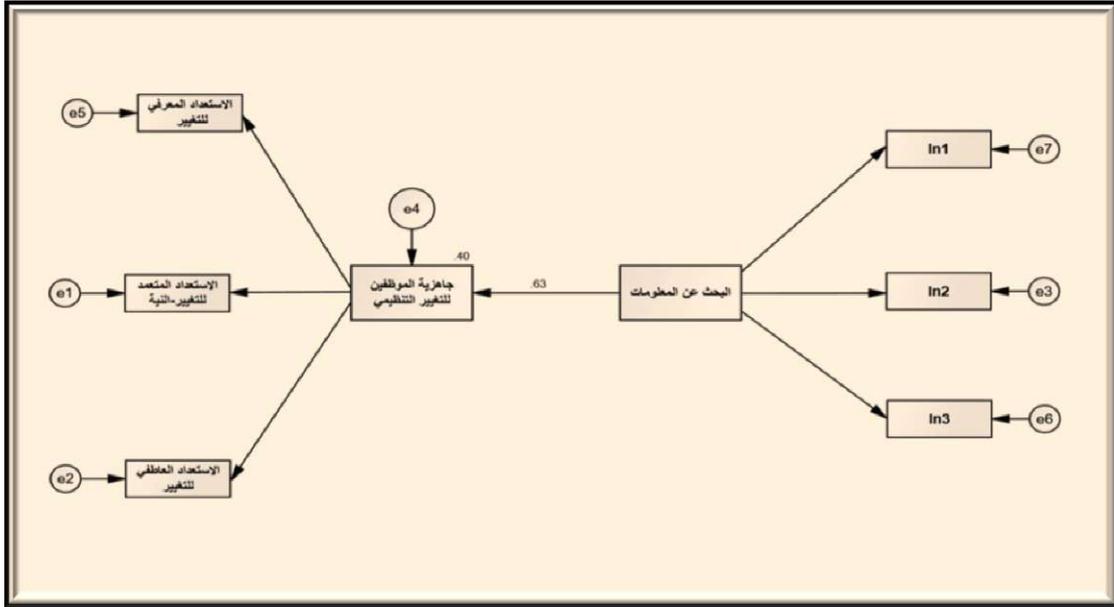
الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	7.585	.050	.383	.443	شبكات التواصل	<---	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (٦٣) والشكل (٤١) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعث شبكات التواصل ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.20)$ ، وهذا يشير الى ان بعث شبكات التواصل يفسر (20%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب (Beta Standardized) $(\beta= 0.443, P< .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة لبعث شبكات التواصل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P<.001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان بناء العلاقات وشبكات التواصل بين العاملين سيعزز من خلالها جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعث شبكات التواصل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية السادسة للبعث السادس من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

٧-٢ الفرضية الفرعية السابعة: سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعث البحث عن المعلومات ضمن أبعاد المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث البحث عن المعلومات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٤٢) وجدول (٦٤) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها للبعث السابع للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (٤٢) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية السابع المشتق من الفرضية الرئيسية الثانية
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (٦٤)

الاوران الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء البحث عن المعلومات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	7.585	.050	.383	.630	البحث عن المعلومات	<---	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

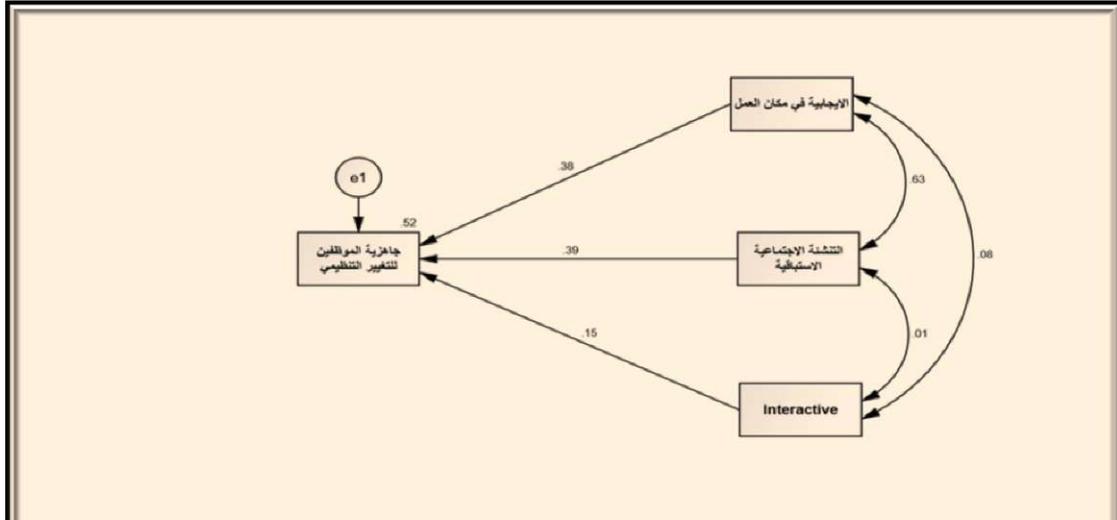
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (٦٤) والشكل (٤٢) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء البحث عن المعلومات ضمن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.40)$ ، وهذا يشير الى ان بعد البحث عن المعلومات يفسر (40%) من التغييرات التي تحدث على مستوى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي اما النسبة المتبقية والبالغة (60%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $(\beta= 0.630, P< .01)$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة لبعء البحث عن المعلومات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P<.001)$ ويشير مضمون هذه النتيجة الى أن سعي العاملين للحصول على المعلومات وتنظيمها بهدف الاستفادة منها في العمل سيعزز من جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي، وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء البحث عن المعلومات في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية السابعة للبعء السابع من المتغير المستقل الثاني (التفاعلي) في المتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ثالثاً: اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الثالثة:-

سيتم في هذه الفرضية التحقق من وجود تأثير معدل (تفاعلي) من عدمه للمتغير المستقل الثاني (التفاعلي) على نموذج التأثير بين الإيجابية في مكان العمل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير تفاعلي (معدل) ذو دلالة معنوية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في العلاقة التأثيرية للإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على مستوى الهيئة العامة للسياحة/العراق).

يهدف اختبار الفرضية الخاصة بالتأثير التفاعلي (المعدل) لمتغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية في العلاقة التأثيرية الإيجابية في مكان العمل ومتغير في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي سيتم استخدام أسلوب تحليل التفاعل او المعدل (Moderation Analysis) إذ يتضمن هذا التحليل توافر ثلاث متغيرات هي المتغير المستقل (Independent Variable) في المتغير التفاعلي (Moderator Variable) في المتغير المعتمد (Dependent Variable) ، فدور متغير التفاعل يكون احداث اثرًا مطلقاً او معدلاً للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وبناء على ذلك يمكن ان يكون المتغير التفاعلي معززا لعلاقة التأثير او مخفضا لتلك العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. ولكي تقبل نتائج التفاعل فانه يجب ان تكون تلك النتائج معنوية فإذا كانت نتائج التفاعل معنوي للمتغير المعدل في المتغير المستقل فهذا يشير الى ان مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد سيتغير تبعا لمستوى المتغير المعدل، أي ان التغير في مستوى العلاقة للمتغير المستقل في المتغير المعتمد سيكون نتيجة التغير بمستوى متغير اخر (Musairah et al,2015:3) (Moderator) إذ سيتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وبعتماد برنامج (Amos, V23) لغرض اجراء التحليل التفاعلي ولتحقيق ذلك فالخطوة الأولى هي القيام بتكوين متغير التفاعل (Interaction Variable) الذي يكون بتحويل البيانات الخاصة بالمتغير المستقل في المتغير التفاعلي (Moderator) الى صيغة التمركز أي ما تعرف بصيغة القياس المعيارية (Centering or Standardizing) وذلك يكون باستخراج متوسط بيانات كل متغير وتطرح بياناته من المتوسط للحصول على صيغة التمركز لكل متغير (المستقل والتفاعلي) والهدف الاساس لهذا الاجراء ايضا معالجة مشكلة الارتباط العالي للمتغير المستقل في المتغير التفاعلي كل على حدة مع متغير التفاعل الذي تم تكوينه منهما، وبالتالي فان التمركز يعالج مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات في معادلة الانحدار، كما يمكن تحقيق التمركز من خلال صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) بدلا من تمركز المتغيرات انفة الذكر، إذ يوضح الشكل (٤٣) المسارات الانحدارية للمتغيرات باعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية.



شكل (43)

المسار الانحداري الخاص بنموذج التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير التفاعل وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ان الخطوة الاخرى هي التحقق من معنوية تأثير التفاعل في النموذج وهنا يجب معرفة هذا التأثير التفاعلي هل هو تأثير إيجابي يعزز العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد او إذا التأثير الذي يحدثه متغير التفاعل سالبا فهذا يعني ان متغير التفاعل يملك دور المخفض لطبيعة العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد إذ يوضح جدول (٦٥) ملخص التقديرات الخاصة بنموذج التفاعل والتي كانت معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (2.56) وهي تحقق الشرط المطلوب وكما يوضحها الجدول (٦٥)

جدول (٦٥)

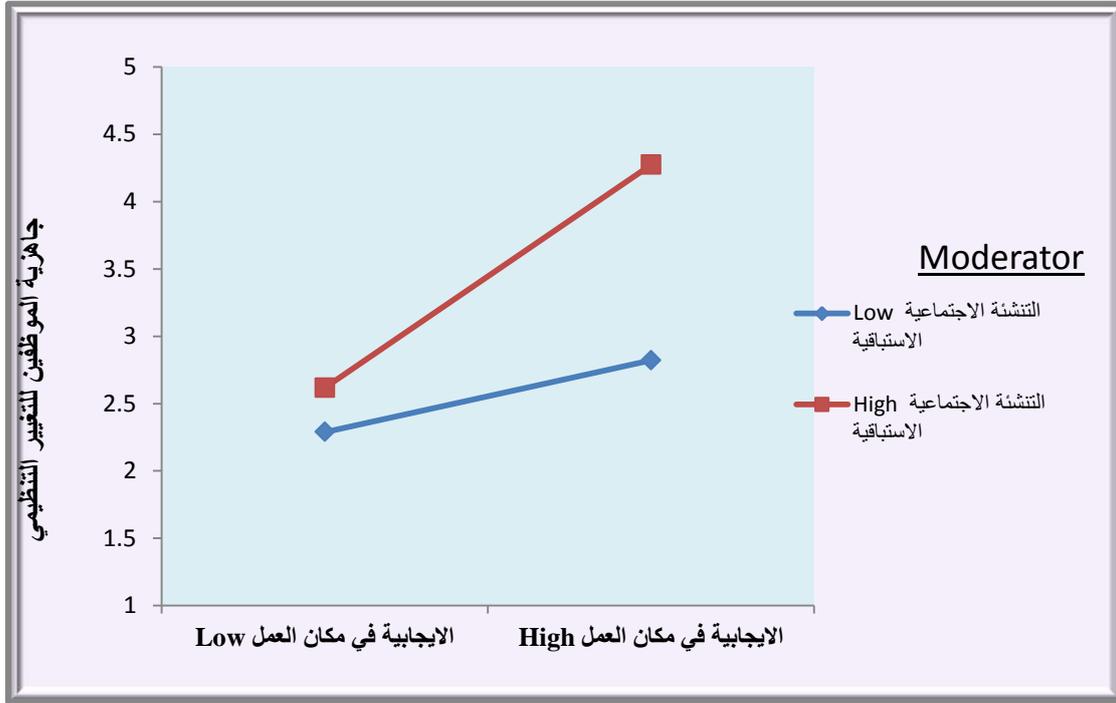
الاوزان الانحدارية لنموذج التأثير بين متغير التفاعلي الإيجابية في مكان العمل ومتغير التفاعل التنشئة الاجتماعية الاستباقية ومتغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

المتغير المعتمد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	الإيجابية في مكان العمل	.380	.547	.084	6.511	***
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	التنشئة الاجتماعية الاستباقية	.395	.445	.065	6.792	***
جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	<---	Interactive	.150	.281	.085	3.322	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos. V.23

إذ يبين جدول (٦٥) معنوية معامل الانحدار (S.R.W) لمتغير التفاعل فإذا كان معامل التفاعل معنوي فهو دليل على معنوية متغير التفاعل وبالتالي التأكد من الدور التفاعلي للمتغير التفاعلي (الملطف او المعدل) إذ يتضح ان متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية يعدل العلاقة بين تأثير الإيجابية في مكان

العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي أي ان متغير التفاعلي يعزز من تأثير الإيجابية في مكان العمل على مستوى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ويبين الشكل (٤٤) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية لمتغيرات الدراسة الذي يظهر ان التنشئة الاجتماعية الاستباقية يعدل العلاقة التفاعلية للإيجابية في مكان العمل في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي فعندما يكون يرتفع مستوى التنشئة الاجتماعية الاستباقية فان تأثير الإيجابية في مكان العمل يرتفع في التأثير في جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والعكس صحيح.



شكل (٤٤) الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في تعزيز تأثير الإيجابية في مكان العمل على جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض جملة من الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة (الإيجابية في مكان العمل، التنشئة الاجتماعية الاستباقية ، جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) والتي توصل إليها الباحث بناء على ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي في هذا الدراسة وكالاتي:

المبحث الأول

الاستنتاجات:

توطئة:

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكما يأتي :

١. تسهم الإيجابية في مكان العمل بإمكانية تحقيق التوجه الإيجابي للعاملين في الهيئة العامة للسياحة/العراق وتعزز من نوعية حياة العمل وتحسينها وينبع من خلال نقاط القوة والقدرات النفسية الإيجابية والتي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بنجاح لتحسين الأداء في مكان العمل اليوم.
٢. إن المنظمة التي تتمتع بالخصائص الإيجابية في العمل يتمتع أعضاؤها بالتفاؤل والامل والمرونة في العمل وبهذه الطريقة نجد ان العاملين يقتربون أكثر في انجاز مهامهم اذا شعروا بأنهم أكثر قيمة ومن ثم سيكونون أكثر التزاماً على الوفاء بمسؤولياتهم
٣. تمكن الإيجابية في مكان العمل العاملين على تطوير شعورهم بالدعم الفكري والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية ، مما يقود بالعمل نحو تحقيق الأهداف من خلال دعم جهود الآخرين في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة لكل من الفرد والمنظمة.
٤. أسهمت الإيجابية في مكان العمل وبشكل مباشر في تقدم مفهوم جديد عن كيفية قيام العاملين في الهيئة بتطوير الموارد النفسية الايجابية التي تؤثر بشكل عام في عمل الهيئة والأداء الوظيفي للعاملين التي يجب ان يتمتع بها فريق العمل، من خلال امتلاكهم القدرة في التأثير على زملاء العمل وتفاعلاتهم تجاه إكمال المهام التي يؤدونها.
٥. أن أساليب التنشئة الاجتماعية الاستباقية للعاملين الجدد لها تأثير واضح تجاه التغييرات التي تحصل عبر مراحل مختلفة من العمل، علاوة على أن المستويات الأولية واتجاهات التغيير في استخدام التنشئة الاجتماعية الاستباقية كانت مرتبطة بمخرجات التنشئة الاجتماعية الاستباقية.

٦. أن التنشئة الاجتماعية الاستباقية تعد جزءاً من ثقافة الهيئة العامة للسياحة /العراق ، التي يمكن ان تعمل على تطوير وزيادة العلاقات والتواصل الاجتماعي والتكيف مع الآخرين ومحاولة الحصول على لمعلومات اللازمة المتعلقة بالعمل وغيرها من متطلبات التنشئة الاجتماعية انفسهم وبالشكل الذي يعزز من روح التعاون والامان ويقلل قدر الامكان من القلق والإرباك .
٧. تساعد التنشئة الاجتماعية الاستباقية على مساعدة العاملين بالتنبؤ بمواقف العمل اذ انها تعمل بجد لمعرفة التفاصيل التنظيمية الخاصة بالعمل، ولها دور مهم في تواصل العامل الجديد مع المنظمة اذ انه من المرجح أن يحصل الأفراد الجدد على الدعم والموارد وفهم أفضل للقيم السائدة والمعايير التنظيمية الشاملة ومدى استعدادهم الشخصي لممارسة تلك القيم والمعايير.
٨. تسهم التنشئة الاجتماعية الاستباقية في تحسين الخبرات اللاحقة للوافدين أثناء انتقالهم من الخارج التنظيمي إلى أعضاء منظمين جيداً يعرفون طلباتهم ، وزملائهم في العمل وثقافة الهيئة.
٩. ان معظم الدراسات السابقة أفصحت عن أن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تتألف من ثلاثة أبعاد هي (المعرفي ، العاطفي والمتعمد (النية) التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مستوى جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي لأي منظمة.
١٠. أن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تأخذ على عاتقها توفير مقدمة معرفية لسلوك مقاومة التغيير أو دعمه ، اذ ان لها دور كبير في اجراء التعديلات في بعض عناصر الاعمال التنظيمية كسياسات الإدارة وأهدافها أو أساليبها محاولة منها لحل معظم مشكلات المنظمة التي قد تتعرض لها أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أقوى وافضل وأكثر كفاءةً وايضاً لإيجاد التوافق الكبير بين التنظيم الاداري وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حولها.
١١. أن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي يؤدي الى التصميم المشترك للهيئة العامة للسياحة لمتابعة مسارات العمل والتي ستؤدي إلى تنفيذ التغيير الناجح من خلال الإيمان المشترك للهيئة العامة للسياحة بقدراتهم المشتركة على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتنفيذ التغيير بنجاح .
١٢. تدرك الهيئة العامة للسياحة محل الدراسة من خلال النوايا التي تملكها بأن أهمية جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي سيؤدي الى تطوير وتحسين مستويات الاداء لديهم ، إضافة الى قيامها بإجراء تغييرات جذرية داخل العمل بالسياحة ، وبالتالي يضمن لها توفر للإمكانات المتاحة واللازمة لتحقيق النجاح ورفع مستويات الاداء في تطوير عمل الهيئة .

١٣. أن متغير الإيجابية في مكان العمل حاز على مستوى مرتفع من الأهمية، وهذا يعكس لنا الإدراك الواضح والتصور لأفراد الدراسة عن الممارسات الإيجابية في مكان العمل إضافة الى أهمية الممارسات ومدى توفرها في الهيئة محل الدراسة وبمستوى مرتفع وحسب الإجابات من قبل الأفراد الدراسة ؛ التي نستنتج منها الآتي :

أ- ان مستوى الإجابة لبعد (الأمل) حقق أعلى مستوى من الأهمية في أبعاد الإيجابية في مكان العمل كما واحتل المركز الاول، وهذا يدل على ارتفاع أهمية مستوى فقراته، مما يؤكد ان الهيئة العامة للسياحة يهتمون بمتابعة الأهداف الخاصة بعملهم فضلاً عن امتلاكهم مهارات حل المشكلات بطرق ابداعية وجديدة فهم يمتلكون رؤية النجاح لأنفسهم في مجال عملهم.

ب- ان مستوى الإجابة لبعد (التفاؤل) حاز على مستوى أهمية مرتفع ضمن أبعاد الإيجابية في مكان العمل ، ويدل هذا أن أعضاء الهيئة العامة للسياحة يعتقدون بوجود جوانب مضيئة وجيدة في مجال عملهم وهم يتوقعون الافضل سيحصل لهم في مجال عملهم في الهيئة العامة للسياحة /العراق.

ج- أن مستوى الإجابة لبعد (المرونة) حاز على مستوى أهمية مرتفع، مما يشير لنا بان أعضاء الهيئة العامة للسياحة لديهم العديد من البدائل المختلفة تمكنهم من التعامل بمرونة مع المواقف التي يمرّون بها في دائرتهم فضلاً عن قدرتهم انجاز أكثر من مهمة في آن واحد.

د- أن مستوى الإجابة لبعد (الكفاءة الذاتية) حصل على مستوى أهمية مرتفع ، وهذا دليل على أن أفراد الدراسة قد اتفقوا على الفقرات الخاصة بهذا البعد كانت مرتفعة، وبالتالي يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة يمتلكون قدرات جيدة لتحليل المشكلات التي تعترض مسار عملهم فضلاً عن قدرتهم على ان يكونوا واجهة جيدة للتعبير عن في الهيئة العامة للسياحة /العراق.

١٤. أن متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية حقق مستوى أهمية مرتفع على مستوى الهيئة محل الدراسة التي جاء ترتيبها كالاتي (التنشئة الاجتماعية العامة، التأطير الإيجابي، بناء العلاقات، التفاوض على تغيير الوظيفة، البحث عن ردود الفعل، شبكات التواصل، البحث عن المعلومات) على التوالي وفقاً لاستجابات الدراسة، مما يدل على ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة لديهم مستوى تنشئة اجتماعية استباقية مرتفع ولديهم تصور واضح عن هذا المتغير ويسعون لاكتساب المعرفة داخل بيئة العمل ، مما يدل على ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة لديهم مستوى تنشئة اجتماعية استباقية على مستوى متغيرات الدراسة التي تعتمد عليها بوصفها عنصراً أساسياً في عملها من اجل تحقيق نتائج الاداء المرجوة بما تتناسب مع متطلبات العمل الحالية.

١٥. ان متغير جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي حاز على مستوى من الأهمية مرتفع في الهيئة العامة للسياحة في بغداد محل الدراسة ، وهذا يعكس لنا الادراك العالي والتصور الواضح لأفراد الدراسة عن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي ، مما يدل على أن أعضاء الهيئة العامة للسياحة لديهم مستوى جاهزية تنظيمية جيدة من حيث الاستعداد العاطفي والمعرفي والمتعمد، الا ان مستوى الارتفاع كان اقل من متغيرات الدراسة الأخرى وسببه نتائج الأبعاد الفرعية لهذا البعد التي نستج منها الآتي:

أ- ان مستوى الإجابة للبعد (المعرفي للتغيير) حقق أعلى مستوى من الأهمية في أبعاد الإيجابية في مكان العمل كما واحتل المركز الاول، وهذا يدل على ارتفاع أهمية مستوى فقراته، مما يؤكد أن أعضاء الهيئة العامة للسياحة لديهم اعتقاد بان التغييرات التي تقترح في الهيئة هي جيدة وتسهل الاجراءات الخاصة بالعمل.

ب- ان مستوى الإجابة لبعد (النية للتغيير) حاز على مستوى أهمية مرتفع ضمن أبعاد الإيجابية في مكان العمل ، مما يؤكد ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة لديهم دافع كبير للمساهمة في اي تغيرات تحدث في الهيئة العامة للسياحة وهم يبذلون الجهود المطلوبة لذلك.

ج- أن مستوى الإجابة لبعد (العاطفي) حاز ايضاً على مستوى أهمية مرتفع، مما يشير لنا ان أعضاء الهيئة العامة للسياحة يعتقدون بأن عمليات التغيير تحمل في طياتها الحيوية والدافع للتعامل بإيجابية مع ذلك التغيير.

١٦. أن توافر مستوى الإيجابية في مكان العمل سواء من قبل الأفراد بدافع ذاتي او من خلال قيام الهيئة العامة للسياحة بتوفير مناخ ايجابي يساعد على توافر السلوكيات الإيجابية سيؤدي حتماً الى وجود نسبة جيدة من الاستعداد والقابلية النفسية لدى العاملين بقبول التغييرات التي تحدث بل قد يمتد الى الاستعداد المستقبلي لما يتم التنبؤ به من تغييرات محتملة في مجال عمل الهيئة، وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الإيجابية في مكان العمل) بأبعاده ومتغير (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) ضمن حيز هيئة السياحة العامة في بغداد.

١٧. ان اكتساب الأفراد للمعرفة التي يحتاجونها عن مجال العمل الخاص بهم يسهم في تعزيز مستوى التنشئة الاجتماعية الاستباقية لديهم في ما يخص مجال عمل الهيئة العامة للسياحة في بغداد، وهذا يعزز لديهم الجاهزية اللازمة لمواجهة ما يعترضهم من تغييرات تنظيمية تحدث بشكل حالي أو مستقبلي، وبناء على ما سبق فإن هذه النتائج تقودنا الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التنشئة الاجتماعية الاستباقية) بأبعاده ومتغير (جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) ضمن حيز هيئة السياحة العامة في بغداد.

١٨. نتائج التحليل أظهرت أن الإيجابية في مكان العمل ان العاملين الذين لديهم مستوى عال من المشاعر الإيجابية في العمل سوف يزداد لديهم الجاهزية للتغيير التنظيمي، ولاشك بان تلك الممارسات الإيجابية تطور بشكل كبير من قابليات العاملين تجاه جاهزيتهم للتغيير ،وبما يضمن استعدادهم النفسي التام لقبول تلك التغييرات على انها تصب لتحقيق لصالح العام.

١٩. نتائج التحليل أظهرت ان التنشئة الاجتماعية الاستباقية ان العاملين الذين يسعون لاكتساب المعرفة داخل بيئة العمل الخاصة بهم يحاولون التكيف والتأقلم وسوف تزداد لديهم مستوى جاهزية اتجاه التغيير التنظيمي.

٢٠. نتائج التحليل أظهرت وجود تأثير تفاعلي (معدل) ذو دلالة معنوية للتنشئة الاجتماعية الاستباقية على التأثير فيما بين الإيجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي على مستوى الهيئة العامة للسياحة-بغداد، وهذا يعني متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية يعدل مستوى التأثير بين الإيجابية في مكان العمل و جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي أي انه (متغير التفاعلي) يسهم في تعزيز تأثير الإيجابية في مكان العمل تجاه تحسين جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي اي انه عندما يكون مستوى التنشئة الاجتماعية الاستباقية مرتفع فان تأثير الإيجابية في مكان العمل يرتفع في التأثير على جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي والعكس صحيح.

٢١. تشير نتائج الدراسة الحالية بان متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية يعدل مستوى التأثير بين الإيجابية في مكان العمل و جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي أي أنه (متغير التفاعلي).

٢٢. اظهرت لنا نتائج الدراسة ايضا ان متغير التنشئة الاجتماعية الاستباقية يساهم في تعزيز تأثير الإيجابية في مكان العمل تجاه تحسين جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي .

المبحث الثاني التوصيات

توطئة:

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم التوصيات التي تم التوصل إليها وكما يأتي :

١. تعزيز ممارسات الإيجابية في الهيئة العامة للسياحة في بغداد وتطبيقها والعمل عليها في ادارة الهيئة بالشكل الصحيح لدورها المهم في نجاح عمل الهيئة وتحقيق اهدافها ، فإنه من خلال ممارسة هذه الايجابيات يتم التعرف على اكبر ما يمكن من نقاط القوة واستثمارها والتقليل من نقاط الضعف لديها وامتلاك الثقة لتحقيق النجاح في الحاضر والمستقبل ، اذ لابد من التركيز على تطبيق الإيجابية مكان العمل لأهميتها في ازدهار وتنظيم العمل واكتشاف أفضل الطاقات والقدرات البشرية والترويج لها ، وضرورة النظر الى الإيجابية في العمل بوصفها منهجاً جديداً يتحقق بفعل العوامل الداخلية منها والخارجية التي من شأنها ان تعزز التأثير الإيجابي لدى العاملين وتؤدي إلى الارتقاء التنظيمي عن طريق :

أ- بإمكان الهيئة العامة للسياحة الاهتمام بالعناصر الإيجابية في العمل من حيث الأمل والتفاؤل ، وذلك من خلال اهتمامهم الخاص بمتابعة الأهداف الخاصة بعملهم والعمل بأكثر من طريقة لتحقيقها فضلاً عن إيمانهم بالتغلب على العقبات ، اضافة بذلهم المزيد من الجهود الكبيرة للحفاظ على التوقعات الإيجابية في مستقبل

ب- نظراً لطبيعة عمل الهيئة فيما يتعلق بالمواقف التحديات التي تواجههم التي قد تسبب حالة من الإرباك والقلق لديهم، فمن المهم تعمل الهيئة العامة للسياحة بمرونة مع هذه المواقف التي يمرون بها في دائرتهم فضلاً عن قدرتهم فضلاً عن ادوارهم الاخرى في المهام الاخرى.

ج- من المهم للهيئة العامة للسياحة ان تعمل على ايجاد أكثر من طريقة لتحليل المشكلات التي تعترض مسار عملهم ، اذ يعد امر بالغ الأهمية إذ يمكنها من تشخيص قدراتهم الخاصة لبذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الصعبة وبجاح، وعلى اساس توجهاتها داخل العمل وفقاً للظروف المختلفة التي تمر بها.

٢. توفير المناخ الايجابي والملائم لعمل الهيئة من حيث توافر السلوكيات الإيجابية والشعور بالأمان والراحة في العمل ، اضافة الى الجوانب الإيجابية الاخرى ، لما لذلك من دور مهم في تحقق مستويات عالية من الإبداع والابتكار، وينبغي ايضاً ان تعمل الهيئة العامة للسياحة على رفع مستوى القدرات النفسية الموجهة عن طريق التدريب المستمر والاستثمار الكفوء من قبل المنظمة ، التي تعمل بشكل أساس على تحقيق ذاتهم وتنفيذ السلوكيات التي تحقق النجاحات والريادة في الاعمال المناطة اليهم.

٣. استمرار أماكن العمل في الهيئة المدروسة بالتطور والتغيير إذ يتحتم على المنظمات الحفاظ على مكان عمل إيجابي ، يمكن يحقق لها تطوراً مهماً في الأداء والفاعلية وإعادة توجيه جهودهم عند الضرورة، وكما يجب إعطاؤهم الصفات إيجابية حول النجاح الذي يحققونه في مجال الأعمال التي يمارسونها ، وبالتالي لا بد من منحهم الثقة التامة للقيام بالمهام الصعبة والمثابرة في إداؤها في المجالات كافة.

٤. خلق أجواء العمل المناسبة التي تتوافق وتتلائم مع تخصصات الأفراد العاملين التي تزيد من مستوى حماسهم في الأداء، فهكذا بيئات هي أكثر ملاءمة لقوى عاملة ناجحة لأنها تشجع العاملين على الأداء بأعلى قدراتهم، إذ يمكن للشركات من خلال العمل المتواصل من تحقيق بيئة عمل إيجابية تدعم نمو العاملين وجعلهم يشعرون بالأمان والراحة ويزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعورهم بالانتماء لمنظماتهم.

٥. العمل على توظيف العاملين الجدد من ذو الخبرات والتجارب الناجحة ، وهو أمر بالغ الأهمية لأن الهيئة من خلال هؤلاء الأفراد تستطيع التعامل مع مختلف الصعوبات القادمة ، فضلاً عن انها تعمل على اعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم بغية التخلص من الفجوة السلوكية التي قد تحدث داخل العمل مستقبلاً.

٦. حث جميع العاملين في الهيئة العامة للسياحة في بغداد على الاهتمام بجميع المكونات الإيجابية واستحضرها داخل بيئة العمل، إذ يقع على عاتقهم ضرورة توحيدهم للجهود المبذولة والاهتمام بتحسين الحالات الإيجابية للآخرين، وايضاً العمل على ادراك المشكلات التي ربما قد تقيد من تطوير هذه الموارد الإيجابية ، فضلاً عن ضرورة القيام بورش العمل التي يتم فيها توضيح مدى أهمية العمل الإيجابي لدى العاملين وتوضيح ايضاً تنميتها وكيفية الاستفادة من مكوناتها والأخذ بها وهي كل من والأمل والتفاؤل والمرونة والكفاءة.

٧. لا بد من تزويد الأفراد الجدد بالمعرفة التي يحتاجونها داخل بيئة العمل الخاصة بهم بما يسهم في تعزيز مستوى التنشئة الاجتماعية الاستباقية لديهم في ما يخص مجال عمل الهيئة العامة للسياحة في بغداد، وهذا يعزز لديهم السلوك المبدع الذي له دور كبير في إحداث التغييرات الإيجابية في السلوكيات العاملين الجدد والمنظمة والمجتمع ككل.

٨. ايلاء المزيد من الأهتمام بالتنشئة الاجتماعية الاستباقية فهي تتمثل بالموارد المعرفية داخل بيئة العمل التي تتمثل في التجسيد المعلومات والبحث عنها وتنظيمها لمعرفة التفاصيل التنظيمية الخاصة بالعمل ، اضافةً الى الاحاطة بالتنظيم غير الرسمي للإفادة منه في مجال العمل.

٩. ضرورة اهتمام الهيئة العامة للسياحة بمستوى أدائهم المتحقق من خلال توليهم مجموعة من الواجبات الملقاة على عاتقهم ، اضافة الى المسؤوليات الوظيفية التي يتولونها ، وبالتالي فان ذلك يؤدي الى سعيهم واهتمامهم بآراء زملائهم عن اداءهم لمهامهم الوظيفية فضلاً عن متابعتهم لمستوى ادائهم، اذ يسعى الوافدون الجدد للحصول على ردود الفعل ويهتمون بشكل تدريجي بكيفية أدائهم ، اذ يببقون مدة أطول في الهيئة الجديدة ، وعلية لابد من توفير بيئة العمل داعمة يمكن من خلالها للقادمين الجدد الحصول على اراء دقيقة عن الاداء، وذلك من أجل تسهيل جهود الوافدين الجدد في أن يصبحوا أعضاء فاعلين في الهيئة.

١٠. العمل على تعزيز متطلبات بيئة العمل الجديدة من خلال امتلاك اعضائها القدرة على تغيير مهامهم أو تغيير أنفسهم من أجل خلق توافق أفضل بينهم وبين هذه الوظائف الجديدة، اذ لابد من، اذ ينبغي التركيز على تجسيد التدريب واقامة ورش العمل في التنشئة الاجتماعية الاستباقية الذي يسهل التأطير الإيجابي التي تحت الوافدين الجدد في الحفاظ على مستوى مرغوب من المشاركة في الهيئة العامة للسياحة ، لأنها تمثل اساساً تأهيل العاملين للوظيفة ، إذ أنه بناء على نتائج الدراسة الحالية التي تشير الى أن الوافدين الجدد الذين زادوا من التأطير الإيجابي قد يميلون إلى الاستفادة أكثر من أولئك الذين قللوا من التأطير الإيجابي ، اذ انه من خلال التدريب واقامة ورش العمل يمكن للقادمين الجدد الاستمرار في الاستفادة من استخدام هذه الطرق والاستفادة منها مستقبلاً .

١١. يجب على الهيئة بذل الجهود المتواصلة للتفاعل بشكل استباقي مع رئيسهم أثناء عملية التنشئة الاجتماعية المستمرة ، لاسيما إذا كانوا يرغبون في إقامة علاقة تبادل فاعلة، وبالتالي لابد من تعزيز الاستفادة من الخبرات والمعارف والمهارات الأفراد العاملين للتكيف مع الاعمال الجديدة وبكافة مستوياتها التنظيمية خصوصاً الأفراد للتكيف مع التكرارات الجديدة، وعليه يجب العمل بشكل مستمر للتغيير نحو الافضل العمل وعده فرصة لتحسين مستقبلهم الوظيفي.

١٢. زيادة اهتمام الهيئة العامة للسياحة في تعزيز روح العمل وتطوير العلاقات الاجتماعية مع الأفراد العاملين الجدد في بيئة العمل اي وروح الصداقة والعمل الجماعي، وامتلاكهم الدوافع الاجتماعية للمشاركة في المناسبات والاحتفاليات التي يتم من خلالها اللقاء بأشخاص آخرين.

١٣. متابعة وتعزيز وتقييم مستوى العلاقات داخل العمل ،لأن أهمية هذه العلاقات يقع في جوهر تطوير التنشئة الاجتماعية الاستباقية وبالتالي فإن اعضاؤها لابد من قيامهم ببناء افضل العلاقات مع مسؤوليهم بالعمل الحفاظ على العلاقات الجدية مع زملائهم بالعمل، اذ يجب التركيز في الهيئة العامة للسياحة على دعم زملاء العمل الجدد فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات التعاون ، وتقديم المساعدة والمشورة للعاملين الجدد، من خلال توافر العلاقات الإيجابية مع العاملين وبمختلف الاقسام في الدائرة وايضاً بناء مستوى شبكات من العلاقات الاجتماعية الواسعة.

١٤. يجب أن تراعي الهيئة العامة للسياحة في بغداد مواقف واتجاهات العاملين الجدد داخل بيئة العمل التي تتمثل بالتصورات والاعتقادات والمشاعر، من خلال الحفاظ على الخط العام وعدم الانجرار الى العادات والاعتقادات الفردية، إضافة الى دراسة العوامل التي من الممكن ان تجعل العامل متمسكاً بالمنظمة ويكون ولاءه لها من خلال تفاعله وتكيفه مع المنظمة، فضلاً عن معرفة اهم العوامل المحيطة بالسلوك الابداعي لدى الموظف من اجل تطويرها وتعزيزها والاحتفاظ به .
١٥. يجب على الهيئة العامة للسياحة ان تأخذ بنظر الاعتبار احد الأدوات التي يمكن ان تستعين بها في تحسين مستوى جاهزية أعضائها للتغيير والذي يتمثل في مدى توافر مستوى الإيجابية في مكان العمل، اذ لا بد من ضرورة توافر الإيجابية في مكان العمل سواء من قبل الأفراد بدافع ذاتي او من خلال قيام الهيئة العامة للسياحة بالاهتمام باشتراك اعضائها في عملية التغيير، اذ ان توافر السلوكيات الإيجابية سيؤدي حتما الى توفر نسبة جيدة من الجاهزية للتغيير .
١٦. توفير البيئة الملائمة والمناخ الإيجابي من حيث سعة القابلية والاستعداد النفسي لدى العاملين بقبول تلك التغييرات، فضلاً عن الجوانب الأخرى، لما ذلك من دور مهم في الاستعداد المستقبلي عندما يتم التنبؤ من حدوث تغييرات محتملة في مجال عمل الهيئة.
١٧. لكي تحقق الهيئة العامة للسياحة اهدافها لا بد لها أن تؤمن بالتغيير، ولذلك عليها أن تعمل بشكل مستمر على كيفية التغيير تجاه الافضل، اذ يأتي ذلك من خلال امتلاك اعضائها مستوى عال من المشاعر الإيجابية في العمل والذي بدوره يدفعهم الى زيادة مستوى جاهزيتهم للتغيير التنظيمي.
١٨. ان تسعى الهيئة العامة للسياحة إلى إتباع آليات متعددة لتجنيد كل السبل التي لها دور واضح وكبير في رفع مستوى جاهزية العاملين لغرض إجراء التغييرات المقترحة، اذ ان هذه التغييرات لها دور كبير في اجراء التعديلات الضرورية داخل بيئة لعمل كونها تسهم الى حد ما في أنجاح أهداف مشروع التغيير إضافة الى إيجاد أوضاع تنظيمية أقوى وافضل وأكثر كفاءة .
١٩. توضيح الاجراءات الخاصة بالعمل بالتغييرات بالعمل بشكل مبسط إضافة الى ترسيخ الاعتقاد لديهم بأن هذه التغييرات سوف تسهل من اجراءات العمل لديهم، و العمل على توفير الدافع الكبير للهيئة للمساهمة في التغييرات في التي تحدث من حيث سعة المكان والشعور بالأمان والراحة وان تشعر اعضاؤها بانهم شركاء في عملية التغيير، ويأتي ذلك في مستوى الأهتمام الذي تقدمه الهيئة تجاه اعضائها، والذي يحق لهم في نهاية المطاف للمساهمة الفعالة تغيرات تحدث من خلال بذلهم الجهود المطلوبة للجاهزية للتغيير .

٢٠. التأكيد على عدم تجاهل دور التأثير أو العاطفة في الهيئة والذي يحول ودون تردد في استيعاب التغييرات ودمجها ضمن بيئة العمل، اذ لابد من زيادة الاهتمام العاطفي في الهيئة كعامل انساني من خلال تأهيلهم وتفهمهم بأهمية التغييرات التي تحدث والعمل على ترسيخ المعتقدات لدى الهيئة بأهمية التغيير والجاهزية له ، فضلاً عن التأكيد على ان عمليات التغيير تلك تحمل في طياتها الكثير من الحيوية وتحقق افضل النتائج لهم .

٢١. العمل على مساعدة العاملين للتكيف مع التغيير حتى يتمكنوا من تحقيق الخدمة المناسبة، اذ يتم ذلك من خلال مناقشة الأفكار المتعلقة بالتغيير بوضوح حتى يتمكن موظفيها من ادراك مبررات التغيير، وبالتالي تحقيق مشاركتهم في التغيير ويتم ذلك من خلال عقد الحلقات النقاشية والندوات التثقيفية اللازمة والمهمة للموظفين لإبراز أهمية التغييرات ومستلزمات تنفيذه ونجاحها .

المبحث الثالث: المقترحات المستقبلية

توطئة:

بناءً على الإستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، قام الباحث بتقديم عدد من المقترحات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية في مجال الإيجابية في مكان العمل والتنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي وكالاتي:

١. تقترح الدراسة إجراء عدد من الدراسات المماثلة والبحوث المستقبلية وتطبيق متغيراتها الحالية في القطاعات الأخرى سواء أكانت إنتاجية أم خدمية مثل (الشركات الصناعية ، مؤسسات التربية والتعليم ، شركات النقل والاتصالات ... وغيرها).
٢. اختبار الأنموذج المقترح علاقة لهذه الدراسة على متغيرات بديلة أخرى عن جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي كالتماثل التنظيمي او سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٣. بحث التنشئة الاجتماعية الاستباقية ودورها في تحقيق الاداء العالي .
٤. الإيجابية في مكان العمل وعلاقتها بسلوك الإبداع من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي.
٥. دراسة تأثير الإيجابية في مكان العمل والمكانة التنظيمية في الحفاظ على جودة التعليم من خلال الابداع التنظيمي .
٦. تحديد الدور التفاعلي للتنشئة الاجتماعية الاستباقية في العلاقة التأثيرية لكل من القيادة الاصلية والازدهار الوظيفي.
٧. بحث تأثير الإيجابية في مكان العمل وعلاقته على الانخراط في العمل.
٨. قياس العلاقة بين التنشئة الاجتماعية الاستباقية وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي بتوسيط الدعم المنظمي.

قائمة المصادر

القران الكريم

أولاً: المصادر العربية :

المعاجم:

١. إبراهيم مصطفى (١٩٩١) "المعجم الوسيط"، القاهرة مجمع اللغة العربية .
٢. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (٢٠٠٥) "لسان العرب الجزء "الثالث. الطبعة الأولى ، مراجعة وتدقيق يوسف البقاعي وآخرون، دار المعارف، بيروت.
٣. محمد طالب عبيدات ،(٢٠٢١) " الأمل بالعمل" مقالة منشورة.
٤. لسان العرب ، ابن منظور ، (١٩٩٨) ، بيروت ، دار الصادر . م ، ١٧٨ .
٥. مجمع اللغة العربية في القاهرة ١٩٦٠. المعجم الوسيط. الطبعة الاولى المنقحة ،مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، جمهورية مصر العربية
٦. محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور، (لسان العرب) الناشر: دار صادر – بيروت الطبعة: الثالثة - ١٤١٤ هـ
٧. مصطفى، احمد، وإبراهيم، عبد القادر، والزيات، حامد، والنجار، محمد، (2004)، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، القاهرة ،مصر.

ثانياً: الاطاريح والرسائل والبحوث العربية

١. جلاب ، احسان دهش جلاب ، ال طعين ، يوسف موسى سبيتي ال طعن ،(٢٠١٥) " تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الإداء الإبداعي" دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد ٣، المجلد :١٧.
٢. حسان ، ولاء إسحاق ، (٢٠٠٩) "فاعلية برنامج اداري مقترح لزيادة مرونة الانا لدى طالبات الجامعة لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة" رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة.
٣. حلواني ، ابتسام عبد الرحمن . (١٩٩٠) ، " التغيير ودوره في التغيير الإداري ؛ مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٧٦ : ٣٢-٥١ .
٤. عارف ، محمد عبده عارف . (٢٠١٨) "نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية : دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر ، مدرس إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات ، جامعة بورسعيد.
٥. عزيز (٢٠١٧) "تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع من خلال رفاهية العاملين ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الاملين في مديرية تربية بابل"، رسالة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة وهي من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
٦. العطوي، عامر حسين علي العطوي (٢٠٠٨) " اثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى) .
٧. فراج، هبة أحمد محمد (٢٠٢٢) " دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العالقة بين رأس المال النفسي وسلوكيات العمل الابتكاري": دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٣، ٧٩-١٣٠.
٨. النسور ، بلال هاشم النسور ، (٢٠١٨) " مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الأردن)"مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، ٥٩-٨٨.

ثالثاً: المصادر الأجنبية:

I. Dictionaries:

1. Merriam., Webster, (1968), "Webster New Dictionary of synonyms", Merriam- Webster Inc.

II. Books:

1. Achor, S. (2010). "The happiness advantage". New York: Crown Business
2. Alletta Bayer, Sherry Blair., (2013) , "The 7 Steps to Ignite Flourishing in Leaders, Teams and Organizations: Positivity Pulse Action Guide" Createspace Independent Pub.
3. Bell, Nancy E., and Barry M. Staw. (1989): "11 People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control." Handbook of career theory 232..
4. Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). Handbook of psychology volume 12 industrial and organisational psychology. John Wiley & Sons.
5. Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (Eds.). (2008). Organization change: A comprehensive reader (Vol. 155). John Wiley & Sons.
6. Christine., Klehe, Edwin van Hooft .,(2018) , "The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search.", Oxford University Press.603
7. Connie Wanberg, D., (2012) .," The Oxford Handbook of Organizational Socialization", 1edition Oxford University Press. Volume 12
8. Cox, W. Miles, and Eric Klingler, eds.(2004) Handbook of motivational counseling: Concepts, approaches, and assessment. John Wiley & Sons.,_2st edition ,
9. Daniel J. Svyantek, Kevin T. Mahoney., (2014)156," Organizational Processes and Received Wisdom" , 1st edition , Pearson Education , Daniel J. Svyantek, Kevin T. Mahoney.
10. Fataar, S. (2016). Towards the enactment of positivity in the workplace. University of Johannesburg (South Africa).
11. Goksoy, As., (2015) , "Organizational Change Management Strategies in Modern Business" 5th edition, USA.
12. James Campbell Quick., Cary L. Cooper And Philip C. Gibbs ., Laura M. Little T., Debra L. Nelson D.,(2010)" Positive Organizational Behavior At Work" Chapter 7. International Review Of Industrial And Organizational Psychology, Volume 25
13. James M. Jones, John F. Dovidio, Deborah L. Vietze.,(2013) , "The Psychology of Diversity: Beyond Prejudice and Racism.", John Wiley & Sons.432.
14. James Madison, (1994) , "Beliefs and Employee Readiness to Participate in Organizational Change", Inderscience Enterprises Ltd.124
15. James, E. H., & Wooten, L. PIn K. S. Cameron & G. M. Spreitzer . (2012). "The Oxford handbook of positive organizational scholarship" New York, NY: Oxford University Press. pp. 882-894 .
16. Joan E Grusec , Paul D. Hastings., (2015) , "Handbook of Socialization, Second Edition: Theory and Research " , 2st edition , Pearson Education , Inc Guilford Publications310.
17. Lambert, Louise, et al. (2019), "Positivity at Work: It's Not a Contradiction! " Positive Psychology in the Middle East,North Afric"a. Springer, Cham,,. 133-156
18. Liz Jazwiec., (2009) , "Eat that Cookie!: Make Workplace Positivity Pay Off--for Individuals, Teams, and Organizations" Fire Starter Pub..
19. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). "Psychological capital and beyond". Oxford University Press, USA.
20. Misaina Martes, D., (2013)," Organizational Change Readiness: An Analysis of Attitudes Among Employees Working in the Hospitality Industry", University of Curaçao.

21. Nur Naha Abu Mansor., (2012) , "*Harnessing Positivity at Workplace from Perception to Action*" Italy, University of Ferrara.
22. Ozgun Burcu Rodopman, (2009) , "*The Role of Proactivity During Organizational Entry: Proactive Socialization Tactics, Citizenship and Counterproductive Work Behaviors*", University of South Florida,.
23. Rowe, K., & Howell, P. (2014). "*The Positive Workplace (Vol. 1406)*". Association for Talent Development..
24. Sarah Lewis., (2019) , "*Positive Psychology in Business: 101 Workplace Ideas and Applications*" Pavilion Publishing and Media Limited.
25. Sherry A. Blair., (2011) , "*The Positivity Pulse: Transforming Your Workplace*" , Createspace Independent Pub., New Jersey, USA.
26. Smith, W. A., Boniwell, I., & Green, S. (Eds.). (2021). *Positive Psychology Coaching in the Workplace*. Springer International Publishing..
27. Wanous, J. P. (1992). "*Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*" (2nd ed.). Reading, MA: Addison Wesley.
28. Wendy Jackson ., Walker (2009) , "*Predicting Two Types of Proactive Socialization Tactics: The Roles of Context, Experience,*", Georgia Institute of Technology Ltd.

III. Journal & Periodicals:

1. Aaron H. Anglina , Jeremy C. Shortb, , Will Droverb , Regan M. Stevenson , Aaron F. McKennyd , Thomas H. Allison.,(2018)" *The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance*" Journal of Business Venturing.
2. Achilles A. Armenakis a & Stanley G. Harris.,(2009)" Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice" Journal of Change Management Vol. 9, No. 2, 127 – 142.
3. Albliwi, S., Antony, J., Lim, S. A., & van der Wiele, T. (2014). "Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review". International Journal of Quality and Reliability Management, 31(9), 1012-1030
4. Alkhomeiri, A.K., Khalid, K. And Musa, N. (2021), "The Role Of Career Competencies And Proactive Personality In Early-Career Employee Career Adaptability", European Journal Of Training And Development, Vol. 45 No. 4/5, Pp. 285-300.
5. Andrew, Anthony, and S. Mohankumar. (2015)"The Influence of Organization Culture on Employee Readiness for Organizational Change." International Journal of Research 3.5: 302-332..
6. Annette M. Bourgault, , Carl Goforth, (2021)" Embrace Teamwork to Create and Maintain a Positive Workplace Culture", Crit Care Nurse Volume 41, Issue 3
7. Antoine pennaforde,(2016)" The influence of proactive socialization behaviors and team socialization on individual performance in the team" Special Issue: Defining and Advancing Cooperative and Work-Integrated Education.
8. Arnéguy E, Ohana M and Stinglhamber F (2018)" Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support *and Identification*. Front. Psychol. 9:1172.
9. Arnéguy, E., Ohana, M. and Stinglhamber, F. (2020), "Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence", Journal of Organizational Change Management, Vol. 33 No. 5, pp. 765-777.

10. Aruna Dhamija.,(2021):" Happiness and Positivity at Workplace in Context of Spirituality: A Conceptual Framework" Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.5 (2021), 786-790.
11. Ashford, S. J. & Cummings, L. L., (1997) "Feedback Seeking as an Individual Resource: Personal Strategies for Creating Information," Organizational Behavior and Human Performance, 32, 1983, 370-398.
12. Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control". Journal of Applied Psychology, 81, 199–214
13. Ashforth, B.E., Sluss, D.M. and Sakes, A.M. (2007), "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models", Journal of Vocational Behavior, Vol. 70 No. 3, pp. 447-462.
14. Ashforth, Blake E., Sluss, David M., & Harrison, S.H. (2007). "Socialization in organizational contexts". In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), International review of industrial and organizational psychology. Vol. 22, pp. 1-70.
15. Avey, James; Avolio, Bruce J.; and Luthans, Fred, (2011). "Experimentally Analyzing the Impact of Leader Positivity on Follower Positivity and Performance" Management Department Faculty Publications. 131.
16. Bagozzi, R. P. (1992). "The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior". Social Psychology Quarterly, 55, 178-204.
17. Barberá -Tomás, D., Castello, I., de Bakker, F. G., & Zietsma, C. (2019). "Energizing through visuals: How social entrepreneurs use emotion-symbolic work for social change". Academy of Management Journal, 62(6), 1789–1817.
18. Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013)." Employee resistance to organizational change", International Journal of Management & Information Systems (Online),17, 113–116.
19. Bateman, T., & Crant, J. (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". Journal of Organizational Behavior, 14(2), 103-118.
20. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). "Organizational socialization: The effective onboarding of new employees." . Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (pp. 51-64). Washington, DC: American Psychological Association.
21. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., 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(3), 707-721.
22. Benson , Alex J., and Mark Eys. (2017) "Understanding the consequences of newcomer integration processes: The sport team socialization tactics questionnaire." Journal of Sport and Exercise Psychology 39.1: 13-28.
23. Bersin, J. (2015), "Becoming irresistible: a new model for employee engagement", Deloitte Review, Vol. 16 No. 2, pp. 146-163.
24. Bilgetürk, Mahmut, and Elif Baykal. (2021) "How does perceived organizational support affect psychological capital? The mediating role of authentic leadership." Organizacija 54.1.
25. Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010a)."Proactive work behavior: Forward-thinking and changeoriented action in organizations". In S. Zedeck, (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (pp. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
26. Borghans, L., Duckworth, A., Heckman, J. J., & Bas, T.W. (2008). "The economics and psychology of personality traits. Journal of Human Resources, 43, 972–1059.
27. Bouckenooghe, D., & De Vos, G. (2007)." Psychological change climate as a catalyst of readiness for change: A dominance analysis.
28. Bouckenooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. v. d. (2009)". Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness"s., Development of a new instrument.

29. Bullough ,(2019) "Hope ,Happiness and Request Eudaimonia",Essays on Teaching Education and the Inner Drama of Teaching (Advances in Research on Teaching ,Vol. 32) , Emerald Publishing Limited ,Bingley ,pp. 159-175
30. Clappe-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009)." Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (3), 227-240.
31. Cabrera, E. F. (2012). "The six essentials of workplace positivity". *People & Strategy*, 35(1), 50-60.
32. Calderon-Mafud, J. L., & Pando-Moreno, M. (2018)." Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers. *Psychology*", 9, 46-62.
33. Cameron, K., & McNaughtan, J. (2014)." Positive organizational change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 445-462
34. Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). , "Effects of positive practices on organizational effectiveness". *Journal of Applied Behavior Sciences*, 47, 266-308.
35. Carmen k. Fu, margaret a. Shaffer, david a. Harrison,(2005)" proactive socialization, adjustment and turnover: a study of self-initiated foreign employees" academy of management best conference: 11.
36. Carr, A. (2001). "Understanding emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 421–434.
37. Cecilia Mornata,(2018)" The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization" Adult Education Department, Faculty of Psychology and Sciences of Education, Geneva University, Geneva, Switzerland, *Journal of Workplace Learning Vol. 30 No. 7*.
38. Charles A. Dorison, Joowon Klusowski, Seunghee Han, Jennifer S. Lerner.,(2019)" Emotion in organizational judgment and decision making" journal home page: orgdyn-702; no. Of p- 7.
39. Cherni, Zeineb; Gozen, Aylin.,(2021)" The Impact Of Positive Psychological Capital On Organizational Cynicism" *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 7, Issue 1, 181-190
40. Chien, Shih-Yi, Albert Jing-Fuh Yang, Yung-Chin Huang.,(2021)" Hotel frontline service employees' creativity and customer-oriented boundary-spanning behaviors: The effects of role stress and proactive personality;"*Journal of Hospitality and Tourism Management*,422-430.
41. Choudhari, Vaishali N. (2022) "Positivity at Work-Place: A Comparative Investigation." ISSN: 0976 – 0997.
42. Christian Vandenberghe., Guylaine Landry., Kathleen Bentein., Frederik Anseel., Karim Mignonac., Patrice Rousse.,(2021)" A Dynamic Model of the Effects of Feedback-Seeking Behavior and Organizational Commitment on Newcomer Turnover" *Journal of Management*, in press
43. Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). "The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318-331.
44. Cooper-Thomas, Helena D., and Sarah E. Burke. (2012), "Newcomer proactive behavior: can there be too much of a good thing", in Wanberg, C.R. (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, Oxford, pp. 56-77
45. Corina Anders & Andrea Cassidy (2014) "Effective organizational change in healthcare: Exploring the contribution of empowered users and workers", *International Journal of Healthcare Management*, 7:2, 132-151.
46. Costello, J.E. and Arghode, V. (2020), "Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology", *Management Research Review*, Vol. 43 No. 7, pp. 847-861.

47. Crant, J. M. (2000). "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management*, 435–462-26.
48. Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). "Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
49. Daniel T. Holt A. Armenakis Hubert S. Feild Stanley G. Harris .,(2007)" Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale" the journal of applied behavioral science, vol. 43 no. 2, 232-255.
50. Dave Bouckenooghe & Dirk De Clercq1 & Saima Naseer& Fauzia Syed.,(2021)" A Curvilinear Relationship Between Work Engagement and Job Performance: the Roles of Feedback-Seeking Behavior and Personal Resources" *Journal of Business and Psychology*.
51. David Levovnik, Marko Gerbec ,(2018)" Operational readiness for the integrated management of changes in the industrial organizations – Assessment approach and results" journal elsevier. *Safety Science* 107 , 119–129.
52. Deng, Xiang Yao,(2020)" Person -environment fit and proactive socialization: Reciprocal relationships i n an academic environment" t, *Journal of Vocational Behavior*.
53. Dennis R. Self E. A. (2008). "Overcoming Resistance to Change by Managing Readiness for change", *Journal Troy University*.
54. Dhiman, Satinder, and Joan Marques, eds(2020) " New Horizons in Positive Leadership and Change: A Practical Guide for Workplace Transformation. Springer Nature,
55. Diehn, Erica Waldera,(2013)" Looking Within: A Grounded Theory Study Of The Internal Socialization Of Recently Promoted Leaders" A dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of minnesota.
56. Donald G. Gardner, Guo-Hua (Emily) Huang,Jon L. Pierce ,Xiongying., Niu, Cynthia Lee.,(2021);" Not just for newcomers: Organizational socialization, employee adjustment and experience, and growth in organization-based self-esteem;" *Human Resource Development Quarterly*;1–23.
57. Douglas, J. Muturi, D., Douglas, A. and Ochieng, J. (2017), "The role of organisational climate in readiness for change to Lean Six Sigma", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 5, pp. 666-676.
58. Du, Juan, Emily Ma, and Xinyue Lin., (2021)" Can proactivity translate to creativity? Examinations at individual and team levels;" *International Journal of Hospitality Management*.98,103034.
59. Dustin Alan Jackson,(2018)" The Relationship Between Psychological Capital and Readiness for Organizational Change among Behavioral Health Professionals" A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of.
60. Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). "Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling". *Human Relations*, 53, 419-442.
61. Elad N. Sherf, Elizabeth W. Morrison,(2020)" I Do Not Need Feedback! Or Do I? Self-Efficacy, Perspective Taking, and Feedback Seeking" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 2, 146 –165.
62. Elfenbein, H. (2007)" Emotion In Organizations: A Review And Theoretical Integration. *Academy Of Management Annals*, 1(1), 315–386.
63. Elias, S.M. (2009), "Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change", *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 37- 55.
64. Elodie Arnéguy, Marc Ohana and Florence Stinglhamber.,(2020) " Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: The moderating role of perceived organizational competence" In Press in *Journal of Organizational Change Management*.

65. Emma D. Quach, , Lewis E. Kazis¹, Shibe Zhao,, Pengsheng Ni,, Valerie A. Clark,, Sarah E. McDannold¹ & Christine W. Hartmann ,(2021)" Organizational readiness to change as a leverage point for improving safety: a national nursing home survey" Quach et al. BMC Health Services Research ,21:842.
66. Eva repovš¹ drno, mateja drnovšek, robert kaše,(2019)," change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change", conomic and business review | vol. 21 | no. 2 , 309-338.
67. F. M. J. J. Kowsikka & Robinson James.,(2019)" newcomers' socialization: the proactive behaviors, satisfaction and social integration" Journal of Business Studies, 6 (1).
68. Fatemeh Sabet, Abdolmajid Mosleh ,(2016)" Assessing Change Readiness And Change Management Approach Of Education Managers In Iran: Case Study Of Bushehr City" international journal of humanities and cultural studies issn 2356-5926.
69. Fetherston, M. (2017). Information seeking and organizational socialization: a review and opportunities for anticipatory socialization research. Annals of the International Communication Association, 41(3-4), 258-277.
70. Fredrickson, B. L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions". American Psychologist, 56, 218-226.
71. Friedrich, E., & Wüstenhagen, R. (2017). "Leading organizations through the stages of grief: The development of negative emotions over environmental change. Business & Society, 56(2), 186-213.
72. Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018)." Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence. International Journal of Public Administration, 41(2), 150- 158.
73. Gentisa Fuxhi.,(2021)"Employee's Resistance and Organizational Change Factors"; European Journal of Business and Management Research, Vol 6 | Issue 2.
74. George, J.M., Jones, G.R. (2001),"Towards a Process Model of Individual Change in Organizations, Human Relations,Sage Publications", Vol.54 (4), pp.419-444.
75. Georgia T. Chao,(2012)" Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work" he Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1.
76. Geue, Perry E. 3 (2018) "Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance." The Journal of Applied Behavioral Science 54.: 272-301.
77. Gregory A. Cranmer, Zachary W. Goldman, Jeffery D. Houghton,(2019)" I'll Do It Myself: Self-Leadership, Proactivity, And Socialization" Leadership & Organization Development Journal Vol. 40 No. 6, 2019 Pp. 684-698.
78. Griffin, Andrea EC, Adrienne Colella, and Srikanth Goparaju., (2000) "Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective," Human Resource Management Review, 104, 453- 474.
79. Gross, J. J. (2010). "The future's so bright, I gotta wear shades. Emotion Review, 2(3), 212-216.
80. Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study". Journal of Vocational Behavior, 69, 90-104.
81. Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). "Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale". Journal of Vocational Behavior, 63, 20-39.
82. Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013)."Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. Journal of Change Management, 13(1), 9-18.
83. Holt, Daniel T., et al.(2009), "Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change.", Journal of general internal medicine 25.1: 50-55.

84. Hornstein, H. A. (2015). "The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.
85. Howard, A. (2006), "Positive and negative emotional attractors and intentional change", *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 7, pp. 657-670.
86. Hsiang-Chu Pai ،Hui-Hua Cheng ،Yu-Ling Huang ,(2021)" actors that Influence Professional Socialization in Nursing Students: A Multigroup Analysis" *Open Journal of Nursing* , Vol.11 No.3.
87. Hua, Nguyen.T.A. (2020), "The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 583-604.
88. Hui He, Junguang Gao and Liumei Yan,(2020)" Understanding career advancement of newcomers from perspective of organizational socialization" A moderated mediating model, School of Business, Beijing Technology and Business University, Beijing, China, *Chinese Management Studies* Vol. 14 No. 3, 2020 pp. 789-809 .
89. Isomi M. Miake-Lye ., Deborah M. Delevan , David A. Ganz, , Brian S. Mittman , and Erin P. Finley ,(2020)," Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments" *BMC Health Services Research*.
90. Jablin & L. L. Putnam (2001), "Organizational entry, assimilation, and disengagement". *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and method* (pp. 732–818). Thousand Oaks, CA: Sage.
91. James, Robinson. (2020). "Newcomers' organizational socialization: the role of co-worker support, organizational support and proactive "behaviour. *Journal of Business Studies*.
92. Jamie A. Gruman ,Alan M. Saks,)(2005)" rganizational socialization tactics and newcomer proactive tactics: an integrative study" Division of Management University of Toronto.
93. Jarden, Aaron, and Rebecca Jarden. (2017): "Positive psychological assessment for the workplace." *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* 415-437.
94. Jian Peng., Mingze Li, Zhen Wang., Zhen Wang .,(2021)" Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence from a Meta-analysis" *College of Management*.
95. Jimmieson, N.L., Peach, M., & White, K.M. (2008). "Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 44
96. Jinzhao Deng , , Richard Deng , Lei Huang , Jianghao Gao .,(2021)" How to Create Change Readiness? The Change Interpretation Matters" *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 551.
97. Jones Gareth. R (1986). "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management*" *Journal*, 29, pp. 262-279Jablin,
98. Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.
99. Jo-Yun Li and Yeunjae Lee,(2020)" Information-seeking strategy and likelihood of workplace health disclosure" *Corporate Communications: An International Journal*, 1356-3289.
100. Jundt, D.K., Shoss, M.K. and Huang, J.L. (2015), "Individual adaptive performance in organizations: a review", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 1, pp. 53-71.
101. Kalyar, M.N., Saeed, M., Usta, A. and Shafique, I. (2021), "Workplace cyberbullying and creativity: examining the roles of psychological distress and psychological capital", *Management Research Review*, Vol. 44 No. 4, pp. 607-624.

102. Kang Yang T. Yu & Hunter M. Davis, (2016) "Autonomy's Impact On Newcomer Proactive Behaviour And Socialization: A Needs-Supplies Fit Perspective" *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 89, 172-197.
103. Katsaros, K.K., Tsirikas, A.N. and Kosta, G.C. (2020), "The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 3, pp. 333-347
104. Kitchen, G. M. (2016). "The Long and Winding Road from Positive" *Psychology Theory to Corporate Application*.
105. Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications*, 7(1), 46-53.
106. Klein KJ, Kozlowski SWJ, (2000) "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting" multilevel research.:, 3:211-236.
107. Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires". *Personnel Psychology*, 55(1), 47-66.
108. Kowtha, N. R. (2018). "Organizational socialisation of newcomers: the role of professional socialization". *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87-106.
109. Kulekci Akyavuz, Ebru. (2021) "Teachers' Perceptions of Positive Psychological Capital: A Mixed Method Approach." *International Journal of Research in Education and Science* 7.3): 933-953..
110. Lai, P.K. and Pek, H. (2012) "Concept of Professional Socialization in Nursing". *International e-Journal of Science, Medicine and Education*, 6, 5-31.
111. Lazenby, J.A.A., & Radebe, K. (2011). Students' Perceptions About Institutional Change At The University Of The Free State, *African Journal Of Business Management*, 5(14).
112. Lifshitz-Assaf, H., Lebovitz, S. and Zalmanson, L. (2019), "The art of balancing autonomy and control", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 60 No. 2, pp. 1-6.
113. Luthans, F. (2002). "Positive organizational behavior: Development and managing psychological strengths". *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
114. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M., (2007). "positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction" *personnel psychology*, 60, 541-572
115. Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). "Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?" *Human Resource Development Quarterly*, 16, 213-233.
116. Madsen, Susan R.; Cameron, John; Miller, Duane; Warren, Emily., (2004) "The Relationship between an Individual's Margin in Life and Readiness for Change", Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) ,p759-766 ,Symp. 35-3..
117. Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors". *Journal of Applied Psychology*, 80, 418- 431
118. Maria Christina Meyers., (2019) "The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing" *Human Resource Management Review*, 1053-4822.
119. Maria Simosi, (2020) "The Role Of Social Socialization Tactics In The Relationship Between Socialization Content And Newcomers' Affective Commitment" *Product & Systems Design Engineering Department, University of the Aegean, Syros, Greece, Journal of Managerial Psychology* Vol. 25 No. 3 pp. 301-327.
120. Maria Vakola (2013): "Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach", *Journal of Change Management*.

121. Marie-E`ve Lapalme , Olivier Doucet , Andre´a Gill1 , and Gilles Simard1.,(2016)"Can "Temps" Secure Future Employment? Investigating the Relationship Between Proactive Behaviors and Employers' Rehiring Decision" urnal of Career Development 1-14.
122. Matthysen, Megan; Harris, Chantel. (2018). " The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change "SA Journal of Human Resource Management , ISSN, 2071-078X, (Print) 1683-7584
123. Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). "Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, And A Model Of The Process." Academy Of Management Journal, 15(1), 92-120.
124. Miller, V. D. (1996)". An Experimental Study Of Newcomers' Information Seeking Behaviors During Organizational" Entry. Communication Studies, 1, 1-24.
125. Mingshu Chen ,Junrong Wang.,(2021)" The Influence of High-Involvement Human Resources Practices on Proactive Behavior:" In E3S Web of Conferences (Vol. 251). EDP Sciences.
126. Mohammed Saud Alzahrani.,(2019)" The Impact of Emotional Intelligence on Readiness for Organizational Change: A Case Study on a Government Authority in Saudi Arabia" American Journal of Industrial and Business Management, 9, 1880-1889, ISSN Online: 2164-5175 ISSN Print: 2164-5167.
127. Mohammed, A., & Abdul, Q. (2019)." Workplace happiness and positivity: Measurement, causes and consequences". International Journal for Research in Engineering Application & Management, 5(2), 42-48.
128. Morrison, E. W. (2002). "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization". Academy of Management Journal, 45, 1149-1160
129. Morrison, E.W. (1993a), "Longitudinal study of the effects of newcomer information seeking on newcomer socialization", Journal of Applied Psychology, Vol. 78 No. 2, pp. 173-183.
130. Mueller, F., Jenny, G.J. and Bauer, G.F. (2012), "Individual and organizational health oriented readiness for change : Conceptualization and validation of a measure within a large- scale comprehensive stress management intervention", International Journal of Workplace Health Management, Vol. 5 No. 3, pp. 220-236.
131. Muhammad Faris Abdurrohman & Anissa Lestari Kadiyono.,(2019)" Getting Prepared: Employee Readiness for Changes"Conference Paper.
132. Mustafa Fedai Çavuş & Ayşe Gökçen.,(2015)." Psychological Capital: Definition, Components and Effects" British Journal of Education, Society & Behavioural Science 5(3): 244-255.
133. N.P Samarasinghe J.K.S.C Perera.,(2015)" Change Message Components and Employee Readiness for Change"APIIT Business & Technology Conference.
134. Nestingen, E. B. (2017). "Psychological capital's influence on leadership and employee outcomes" ., A Thesis submitted to the faculty of San Francisco State University In partial fulfillment of the requirements for P q the Degree.
135. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461–524.
136. Park, S. And Jo, S.J. (2018), "The Impact Of Proactivity, Leader-Member Exchange, And Climate For Innovation On Innovative Behavior In The Korean Government Sector", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 39 No. 1, Pp. 130-149.
137. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). "Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors". Journal of Management, 36, 633-662.
138. Piderit, S. K. (2000). "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change". Academy of Management Review, 25(4), 783-794.

139. Pingqing liu, yang chen, xue wang, and chengping hou,(2017)" institutionalized socialization tactics as predictors of voice behavior among new employees:", scientific journal publishers limited. All rights reserved.,social behavior and personality, 45(10), 1595–1606.
140. Ponte, D. & Rizzi, C. (2010). "Understanding Socialization Practice: Factors Fostering And Hindering Its Evolution". *Society And Business Review*, 5(2), 144-154.
141. Rafferty, Alannah E., Nerina L. Jimmieson, and Achilles A. Armenakis.,(2013) "Change readiness: A multilevel review." *Journal of management* 39.1:110-135.
142. Rajput, S. and Singh, S.P. (2019), "Connecting circular economy and industry 4.0", *International Journal of Information Management*, Vol. 49, pp. 98-113.
143. Ramalu, Subramaniam Sri, and Nadira Janadari (2020), "Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
144. Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2001). "The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover". *Journal of Managerial Issues*, 13 , 159-176.
145. Ross, Edward. A. (1896). "Social Control. *American Journal of Sociology*". I, pp. 513- 535.
146. Rozkwitalska, Malgorzata, and Beata Aleskandra Basinska.,(2018) "Thriving In Mono- And Multicultural Work Environments: The Role Of Positive Psychological Capital, In: Conference Readings. Book Proceedings: Research Advancements In National And Global Business Theory And Practice", 1189-1202, 11th.
147. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011)." Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics". *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383–402.
148. Saks, A. M., & Gruman, J. A.(2012). "Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory". In C. R. Wanberg (Ed.), *The oxford handbook of organizational socialization: 27-55*. New York, NY: Oxford University Press Inc.
149. Saks, A.M., Gruman, J.A. and Cooper-Thomas, H. (2011), "The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79 No. 1, pp. 36-46.
150. Saks, Alan M., and Blake E. Ashforth,(1996)" Proactive Socialization and Behavioral Self-Management" Faculty of Commerce and Administration, Department of Management, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.pp R 48, 301–323.
151. Samal, A., Patra, S. and Chatterjee, D. (2021), "Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 28 No. 5, pp. 1503-1523.
152. Samir, D. and Abdenour, M. (2016), "A study on quality of work life and readiness for organisational change among Algerian university professors", *Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences*, Vol. 10 No. 16, pp. 1-12.
153. Sanjee udari samaranayake , toshihiko takemura,(2017)" Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka" *urasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1-16.
154. Sarkar, A., & Garg, N. (2020). "Peaceful workplace" only a myth? Examining the mediating role of psychological capital on spirituality and nonviolence behaviour at the workplace. *International Journal of Conflict Management*..
155. Sastaviana, Diah.(2022)"The Role of Psychological Capital on Employee's Readiness for Change in Covid-19 Pandemic Era." *Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science* ..
156. Schutte, NS & Malouff, JM (2015), 'Facility for sustained positive affect as an individual difference characteristic', *Cogent Psychology*, vol. 2, no. 1, pp. 1-20.

157. Seer, Aslıhan, and Engin Kanbur. (2019) "Pozitif Psikolojik Sermayenin alıřanların Problem özme Becerileri Üzerindeki Etkisi." İş ve İnsan Dergisi 8.1: 33-47.
158. Seppälä, E & Cameron, K 2015, 'Proof That Positive Work Cultures Are More Productive', Harvard Business Review
159. Singh, A., & Singh, A. (2018). "Role of psychological capital in the mental health of women teachers". *Mental Health*, 5(06), 2018.
160. Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). "Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change." *Time & Society*, 19(1), 28–53.
161. Smollan, R.K. (2006). "Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change". *Journal of Change Management*, 6(2), 1431–1458.
162. Song, Yifan, et al. (2017) "Use of proactive socialization tactics and socialization outcomes: A latent growth modeling approach to understanding newcomer socialization process." *Academy of Management Discoveries* 3.1: 42-63..
163. Spreitzer, G., & Sonenshein, S. (2004). "Toward the construct definition of positive deviance". *American Behavioral Scientist*, 47, 828-847
164. Stevens, G. (2013), "Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 49 No. 3, pp. 333-360.
165. Suzan, Urgan.,(2020)," Transhumanism And Positive Psychological Capital In Organizational Behavior" S University Turkey.
166. Szabla, D. B. (2007). "A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies." *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558.
167. Talya N. Bauera, , Serge Perrotb , Robert C. Lidenc , Berrin Erdogan.,(2019); "Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership" *Journal of Vocational Behavior* Volume 112, , P, 356-368.
168. Tan Kim Lim.(2019). "Enhancing Employee Engagement: The Role of Positive Psychological Capital" improving the employee experience" a top priority for many HR leaders.
169. Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization tactics of new retail employees: A pathway to organizational commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62-73..
170. Thi Nhu Trang Nguyen , Thi Hong Thai Bui & Thi Hong Hanh Nguyen,(2020)" Improving employees' proactive behaviors at workplace: The role of organizational socialization tactics and work engagement" *Journal of Human Behavior in the Social Environment*.
171. Tianyan Xian., Linsheng Xiao., Gangxin Zheng., Jiacheng Lin., Bi Chen, Dingji Chen.,(2018).," he Impacts of Organizational Socialization Strategy and Proactive Behaviors on the Adaption of Newcomers" *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume .
172. Uğur Yozgata , Dilek Güngörmez b,(2015)" The Mediating Role of Social Integration on the Effect of Proactive Socialization Tactics Applied by Newcomers on Their Organizational Commitment" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 , 462 – 471.
173. V. Vaishnavi, M. Suresh, Pankaj Dutta, (2019) "A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM", *Benchmarking: An International Journal*.
174. Vakola, M. (2014), "What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 3, pp. 195-209.
175. Vianen, A. E. M. v., & De Pater, I. E. (2012). "Content and development of newcomer person-organization fit: An agenda for future research". In C. R. Wanberg (Ed.), *Oxford*

- library of psychology. The Oxford handbook of organizational socialization (p. 139–157). Oxford University Press.
176. Walfisch, S. and Posluns, E. (1988), "intentional changes of middle managers: diagnosing and improving the organisational management climate", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 9 No. 6, pp. 11-16.
177. Wan Jiang a , Yilin An a , Linlin Wang b,* , Chundong Zheng.,(2021)" "Newcomers' reaction to the abusive supervision toward peers during organizational socialization" *ournal of Vocational Behavior*, Volume 128, August 2021, 103586.
178. Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373–385
179. Wang, X., & Nayir, D. Z. (2006). "How and when is social networking important? Comparing European expatriate adjustment in China and Turkey. *Journal of International Management*, 12(4), 449-472.
180. Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers* (2nd ed.). Reading, MA: Addison Wesley.
181. Weiner, B. J. (2009). "A Theory of Organizational Readiness for Change". *Implementation Science*, 67(4), 1–9.
182. Wen-Chi Zou, Qing Tian and Jia Liu,(2015)" The role of work group context and information seeking in newcomer socialization: An interactionist perspective" *Journal of Management & Organization*, pp 1 – 17.
183. Williams, LJ & Anderson, (2019)٤, " Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors', *Journal of Management*, vol. 17, no. 3, pp. 601-617.
184. Woo , Chung Hee , Park , Ju Young . (2017) . "Specialty satisfaction, positive psychological capital, and nursing professional values in nursing students: A cross-sectional survey" , Elsevier Ltd , 57 (2017) 24–28.
185. Wu, C.-H., Parker, S.K. and Bindl, (2013), "Who is Proactive and Why? Unpacking Individual Differences in Employee Proactivity", Bakker, A.B. (Ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology* (Advances in Positive Organizational Psychology, Vol. 1), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 261-280.
186. Yang , Xinyu Zhang , (2018)" A Review of Proactive Socialization Behavior of Newcomer" *International Conference on Management Science and Industrial Economy Development ,MSIED*.
187. Yasin Özdemira , Sinem Ergunb , (2015)" The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of personenvironment fit" *Social and Behavioral Sciences* 207 , 432 – 443
188. Yeap, S.B., Abdullah, A.G.K. and Thien, L.M. (2021), "Lecturers' commitment to teaching entrepreneurship: do transformational leadership, mindfulness and readiness for change matter?", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 164-179.
189. Yifan Song,(2014)" Use Of Proactive Socialization Tactics And Socialization Outcomes: A Latent Growth Modeling Approach To Understanding Newcomer Socialization Process" *university of florida department of management. Academy of management discoveries*. pp 2 - 58.
190. Youssef, CM & Luthans, F(2007), "Positive organizational behavior in the workplace", *Journal of Management*, vol. 33, no. 5, pp. 774-800.
191. Yuanyuan Lan, Yuhuan Xia, Shuang Li ,Wen Wu, Jiaqi Hui, Hui Deng,(2020)" Thwarted enthusiasm: effects of workplace incivility on newcomer proactive behaviors" *Chinese Management Studies Emerald Publishing Limited* 1750-614.
192. Zak, P. J. (2017). "The Neuroscience of Trust". *Harvard business review*, january-february, 84-90.

193. Zamin Abbas, D., Murad, H. S., Ghaffari, A. G., Siddiqi, A. F., Ahmad, Z., & Ashraf, M. (2011). Measuring the learning organization's construct in Pakistan: A case of public sector educational institutes. *European Journal of Social Sciences*, 18(4).
194. Zayim, M. and Kondakci, Y. (2015), "An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 43 No. 4, pp. 610-625.
195. Zhenxing Gong , Zhiyuan Xu , Lyn Van Swol , Tiantian Zhang , Jifeng Xu . (2020). "Proactive feedback seeking has a positive effect on career adaptability" *Social Behavior and Personality*, Volume 48, Issue 1, Scientific Journal Publishers Limited.
196. Zeleti Fatemeh Ahmadi & Ojo Adegboyega ,(2016) Critical Factors for Dynamic Capabilities in Open Government Data Enabled Organizations, dg.o '16, June 08-10, 2016, Shanghai, China, 2016.

IV. Thesis & Dissertations

1. Allison Marie Ellis.,(2012), "*The role of psychological resources in the relationship between work stressors and proactive behavior*" .,(Master of Science in Psychology, Portland State University).
2. Alshibli, Abdulla. (2016), "*Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies : the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector*", (Doctoral dissertation, university of wolverhampton).
3. Anne Marie Halton ,(2017) "*intentional change theory, coaching and leader effectiveness*" .,(Master of Business (Research) School of Management QUT Business School Queensland University of Technology).
4. Brad Kennington.,(2020) "*Managing the affective responses of employees during organizational change in higher education*" .,(Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology).
5. Ellen patricia yarrow.,(2020) "*Exploring The Working Relationship Between Professional Contractors And Permanent Employees Through Organisational Socialisation And The Psychological Contract*" (Doctor of Philosophy, Victoria University of Wellington).
6. Erin Faraone Gratz.,(2018) "*an examination of the mediating effect of institutional trust on interpersonal trust and readiness for change in university faculty*"., (Doctor of Education in Organizational Leadership, LaFetra College of Education Organizational Leadership Department).
7. Gijzel, Anoeska H.N. (2015), "*Time-out! The learning organization is here to stay: The effects of perceived work environment and personal characteristics*", (Master Thesis, Universiteit Nederland, Holland).
8. Hanpachern, C. (1997). "*The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. Unpublished*" (Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins, CO).
9. Hillary White.,(2014) "*job hunting in the digital age: how socialization messages are communicated to information seekers through corporate websites*"., (Master of Arts, Colorado State University).
10. James J. Wingerter,(2019) "*An empirical overview of newcomer engineer socialization in the U.S. aerospace and defense industry*".,(master of science , iowa state university).
11. Jamie Isaac Conan Protheroe.,(2020), "*Newcomer socialisation tactics and proactive behaviours within an open plan office environment.*" .,(degree of Master of Business (MBus)).

12. Jorge A. Palacios, Jr. E. F. (2010). "Job role ambiguity as a mediator between workplace communication and positive work outcomes..." (Master of Arts in Industrial Organizational Psychology).
13. Karen Marie Ritter.,(2018)," Are You a H.e.r.o.?: A Mixed Methods Study of the Relationship between Illinois Principals' Psychological Capital and School Culture" Loyola University Chicago., (a dissertation submitted to the faculty of the graduate school of education in candidacy for the degree of doctor of education).
14. Kaveri Chauhan,(2020)" positive psychological capital and employees' wellness" (A thesis submitted for the degree of doctor of philosophy in psychology, department of psychology maharishi dayanand university).
15. Khaophone Phonemany.,(2020);" the role of can do and energised to proactive motivations in shaping employees' personenvironment fit behaviours during their experience of role changes"., (Master of Business).
16. La Verne, California,(2018)"an examination of the mediating effect of institutional trust on interpersonal trust and readiness for change in university faculty" ,(Doctor of Education in Organizational Leadership, LaFetra College of Education Organizational Leadership Department).
17. LaKeta L. Lewis,(2014)" understanding the newcomer socialization process: a phenomenological study" a dissertation presented (Doctor of Philosophy Capella University)
18. Leonidas Papadopoulos,(2016)" Organizational Change Readiness for Implementing ISO(15288). Testing the Relationships between Change Valence and Change Commitment" .,(Master of Science Thesis Report MSc in Construction Management and Engineering, Technical University of Delft).
19. Lu Yu.,(2020)"Three Essays on Organizational Socialization from Dissimilar Employee's Perspectiv erspective" (Doctor of Philosophy in Management Science at, The University of Wisconsin-Milwaukee).
20. Magdaline Nkando.,(2021)"Perceived Effects of P ect's of Power Distance on Or ower Distance on Organizational Change in ganizational Change in a Multicultural Organization" .,(Master of Science in Organizational Development, Sciences, Moi University).
21. Melissa A. Albert.,(2020),'elucidating the relation of proactive personality with job crafting: does autonomy matter? " ., (master of arts).
22. Nkeshimana , vanessa inamahonda . (2018), " The effect of positive psychological capital and networks on the success of start-ups in kenya: a case of start-ups founders in usiu- africa" . (doctoral dissertation, united states international university-africa).
23. PYCLIK., ALICE PYCLIK,(2020)" antecedents of voice: the moderating role of proactive personality" (Master of Science, B.S., University of Evansville).
24. Robinson James,(2015)"Academic repatriates: Adjustment, work engagement, and intention to leave" (Doctor of Philosophy Department of Management and international Business The University of Auckland).
25. Ruth Maria Tappin.,(2014)"personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: a quantitative study", (Doctor of Philosophy Capella University).
26. Sehrish Shahid.,(2020):" Positivity at the Workplace: Examining the relationships among Leadership, Employee Psychological Capital, Organisational Virtuousness, Employee Thriving and Job Performance"(A thesis submitted in fulfilment of the

- requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Management College of Business RMIT University).
27. Short, S. (2007). "*The effects of a positive psychology intervention on the self-concept of students with learning disabilities* (Doctoral dissertation .(
 28. Sollova, Donikaz (2019)) "*Organizational Socialization Process and its Impact on New Employees' Job Satisfaction, Commitment, and Retention Intentions: Experiences from the Banking Sector in Kosovo.* (Thesis. Rochester Institute of Technology. Accessed from Jones, G. R).
 29. Thomas J. Nobili,(2018)" *The Role of Proactive Behaviors in the Organizational Socialization of K-12 Principals: A Sequential Mixed Methods Design*" (doctor of education in the college of engineering, business, and education at the university of bridgeport).
 30. Twinkle M. Trivedi.,(2018);"*a study to measure the impact of workplace and individual factors on employee readiness for change within banks of gujarat*".(doctor of philosophy, department of management faculty of management indus institute of management studies ahmedabad).
 31. Vasilina Chuvashева.,(2020)"*Inclusion in a team: The roles of newcomer proactive personality and team context*" *The moderating effect of informal socialization tactics and participative safety climate on the relationship between newcomer proactive personality and social inclusion,* ,(Master Thesis Tilburg University - Faculty of Social and Behavioral Sciences Human Resource Studies).
 32. Wendy Jackson Walker,(2009)"*Predicting Two Types Of Proactive Socialization Tactics: The Roles Of Context, Experience, And Age*" (Doctor of Philosophy in the College of Management).
 33. Wingerter, James J. Wingerter,(2019) "*An empirical overview of newcomer engineer socialization in the U.S. aerospace and defense industry*" ,(master of science).
 34. Wittenstein, Robin D. (2008)"*Factors influencing individual readiness for change in a health care environment*". (requirements for the degree of Doctor of Education) .
 35. Wu, Xia Wu,(2019)"*More than Silence: Chinese International Students' Academic Socialization Experiences in Speaking Activities in U.S. Higher Education*" (Doctor of Philosophy Supervised by Professor Nancy Ares).
 36. Yadav, Bornali.,(2019)."*The relationship of positive Psychological capital and optimism with employee engagement*" (A Thesis Submitted to Amity University Haryana For the Award of Degree of Doctor of Philosophy in Psychology. Department of Psychology Amity Institute of Behavioral & Allied Sciences (AIBAS)).
 37. Yongjun Choi,(2014)"*Newcomer Socialization: The Roles of Social Networks*" *a dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of minnesota,* (doctor of philosophy).

الملاحق

ملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	اسم الأستاذ	الاختصاص	موقع العمل
١.	استاذ	احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
٢.	استاذ	صلاح عبدالقادر أحمد النعمي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٣.	استاذ	عادل هادي البغدادي	نظرية المنظمة	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٤.	استاذ	عبدالناصر عك حافظ	الادارة الاستراتيجية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٥.	استاذ	علي رزاق جواد العابدي	ادارة موارد بشرية / السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٦.	استاذ	ليث علي الحكيم	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٧.	استاذ	محمد حسين منهل	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
٨.	استاذ	معن وعد الله جارالله المعاضيدي	الادارة الاستراتيجية/ ادارة انتاج	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٩.	استاذ	ناظم جواد عبد	سلوك تنظيمي/ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٠.	استاذ	هادي عبد الوهاب	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

ملاحظة : تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق (٢)

م/ الأستاذانه

المحترم

حضرة الدكتور

..... اللقب العلمي

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات أطروحة الدكتوراه الموسومة : (الدور التفاعلي للثبنة الاجتماعية الاستباقية على العلاقة بين الايجابية في مكان العمل وجاهزية العاملين للتغيير التنظيمي) دراسة استطلاعية في الهيئة العامة للسياحة / العراق ونظراً لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو الإجابة على الاستبانة بدقة، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الاستبانة بحرصكم واهتمامكم عند الإجابة عليها لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، على أمل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي وتعزز أطره المعرفية والفلسفية والتطبيقية وذلك بفضل ما سنقدمونه من إجابات دقيقة وموضوعية، ولكي تتضح الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

..... مع الشكر والتقدير لكم.....

المشرف /الأستاذ الدكتور

المشرف /الأستاذ الدكتور

الباحثة

ميثاق هاتف الفتلاوي

احمد كاظم اليساري

سامية هاني عجيل

جامعة كربلاء

جامعة كربلاء

جامعة كربلاء/كلية الادارة

والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

تقسم الاستبانة بصورة عامة على قسمين هما:

القسم الأول: معلومات عامة

- ١- النوع الاجتماعي :
- ٢- العمر :
- ٣- الحالة الاجتماعية :
- ٤- التحصيل العلمي :
- ٥- مكان العمل :
- ٦- سنوات الخدمة الوظيفية :

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

هذا القسم يضم الفقرات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة والمقسمة على ما يأتي:

ت	المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقاييس المعتمد
١	الإيجابية في مكان العمل	الأمل	٧	(Shahid, .,2020) (Luthans et al., 2007:248)
		التفاؤل	٦	
		المرونة	٥	
		الكفاءة الذاتية	٦	
٢	التنشئة الاجتماعية الاستباقية	بناء العلاقات	٤	(Ashford & Black 1996)
		البحث عن التعليقات	٤	
		التأطير الإيجابي	٣	
		التفاوض بشأن تغيير الوظيفة	٣	
		البحث عن المعلومات	٣	
		التواصل او تداخل العمل	٣	
		التنشئة الاجتماعية العامة	٣	
٣	جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي	الاستعداد المتعمد للتغيير (النية)	٣	(Bouckenooghe., Devos & Broeck, 2009:44)
		الاستعداد المعرفي للتغيير	٣	
		الاستعداد العاطفي للتغيير	٣	

أولاً: الإيجابية في مكان العمل : لا ترتبط بالفوائد الفردية والجماعية والمؤسسية فحسب بل إنها توسع أيضاً انتباه الموظفين وتفكيرهم ، وتساهم في تنمية الفرد وتحقيق المرونة في العمل من خلال الحفاظ على ضبط النفس عند ما تجتاح العمل المحن المشاكل لا بد من اجتيازها لتحقيق النجاح من خلال امتلاكهم الكفاءة الذاتية والثقة اللازمة لبذل الجهد المطلوبة ويتكون من الأبعاد الآتية :

١- **الأمل :** أن الأمل ضمن نطاق العمل يقاوم اليأس والإستسلام ويعمل بحافز قوي لأنه يعطي الأفراد طاقة ايجابية وروح العمل المرنة العطاء والعمل صوب تحقيق الأهداف من خلال الموثوقية والايمان بأن نهاية الأشياء ليست بنهاية العالم.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		لا ينتمي	ينتمي	واضح	غير واضح	
١.	إذا وجدت نفسي في مأزق في العمل ، يمكنني التفكير في طرق عديدة للخروج منه.					
٢.	في الوقت الحالي ، أتابع بقوة أهداف عملي.					
٣.	يستطيع الموظف استخدام عدة طرق لحل المشاكل التي تواجهه اثناء العمل					
٤.	أرى ان العاملين ناجحين في عملهم.					
٥.	نستطيع تحقيق اهدافنا بأكثر من طريقة.					
٦.	في هذا الوقت ، أحقق أهداف العمل التي حددتها لنفسي.					
٧.	عندما يكون لدي انتكاسة في العمل، أجد صعوبة في التعافي منها والمضي قدماً (R).					

٢- التفاوض: تم تفسير التفاوض على أنه المدى الذي يحافظ فيه الفرد على التوقعات الإيجابية للمستقبل من خلال بذل المزيد من الجهود الكبيرة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					أتوقع الأفضل حتى مع عدم وضوح بعض المسائل.	٨.
					اتعامل مع المشاكل على انها قابله للحل دائما (R).	٩.
					أنا دائما أنظر إلى الجانب المشرق للأشياء فيما يتعلق بعملتي.	١٠.
					أنا متفائل بما سيحدث لي في المستقبل فيما يتعلق بالعمل.	١١.
					في هذه الوظيفة ، اعتقد ان أي فكرة لتغيير الوضع الحالي لن تنجح. (R)	١٢.
					أعامل مع هذه الوظيفة كما لو أن "كل سحابة لها جانب مضيء."	١٣.

٣- المرونة : المرونة ذات طابع تفاعلي وتؤثر على الاشخاص للتوجيه إلى جميع أنواع المواقف التي يوجهونها في حياتهم الشخصية العملية والمرونة هي التحمل ، والتسامح ، وردود الفعل تجاه الاشخاص او الاشياء خلال التعقيدات التي تحصل في العمل والضغط النفسية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					لدي اكثر من طريقة التعامل بها مع صعوبات العمل.	١٤.
					استطيع ادا العمل بمفردتي وبدون مساعدة الاخرين.	١٥.
					لدي استعدادا لأداء المهام الصعبة.	١٦.
					يمكنني تجاوز الأوقات الصعبة في العمل لأنني سبق وان مررت بها.	١٧.
					استطيع اداء اكثر من عمل في ان واحد.	١٨.

٤- الكفاءة الذاتية : هي انطباع يكونه الفرد عن نفسه يحدد فيه مدى قدرته على أداء المهام بنجاح بناء على العوامل المتاحة لتحقيق النجاح لا داء العمل والمهام المرتبطة به ،وهي تعبر لنا ثقة الفرد عن قدراته وخبراته لتحقيق الهدف المحدد بإصرار ونجاح وتغلبه على الصعوبات والتحديات التي يواجهها.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					يملك العاملين قدرة تحليل المشاكل لإيجاد حل لها.	١٩.
					يامكاني تمثيل منطقة عملي في الاجتماعات مع الإدارة.	٢٠.
					اثق بقدراتي عند مناقشة استراتيجية المنظمة.	٢١.
					اشعر انه يمكنني ان اساهم في تحديد اهداف المنظمة.	٢٢.
					لا امانع من استشارة اشخاص اخرين داخل المنظمة لغرض حل المشاكل التي اواجهها.	٢٣.
					أشعر أنه يامكاني تقديم المعلومات إلى مجموعة من الزملاء في العمل.	٢٤.

ثانياً : التنشئة الاجتماعية الاستباقية: هي مجموعة الأساليب التي تستخدمها المنظمات لمساعدة العاملين الجدد على التحول الفاعل من الخارج إلى الداخل عند انضمامهم إلى المنظمات الجديدة وتتكون من الأبعاد الآتية:

١- البحث عن ردود الفعل: أن الحصول على ردود فعل الموظفين مهمة جداً وخصوصاً للذين يسعون جاهدين للحصول على معلومات قيمة وذات معنى إيجابي من زملائهم في العمل حول تقييمات عملهم والممارسات التي يقومون بها داخل المنظمة.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٢٥.	دائماً ما اطلب رأي زملائي بخصوص ادائي.					
٢٦.	انا اطلب من مسؤولي في العمل تقييمه الخاص بعلمي .					
٢٧.	إنأ أجيد التعامل مع مهامي الوظيفية .					
٢٨.	اتابع دائماً تقييمات ادائي.					

٢- التفاوض على تغيير الوظيفة : ان التفاوض على تغيير الوظيفة يعد طريقة أساسية تم اقتراحها على العاملين الجدد للسيطرة والتغلب على عدم اليقين أثناء التنشئة الاجتماعية الاستباقية ويتضمن هذا السلوك الاستباقي العاملين الجدد الذين يحاولون تغيير واجباتهم الوظيفية أو الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٢٩.	اقترح على مسؤولي اجرا تغييرات معينة تخدم طريقة تنفيذ العمل.					
٣٠.	اضع امام مسؤولي اقتراحات تخص تطوير مهام العمل الموكل لي.					
٣١.	اناقتش مسؤولي بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.					
٣٢.	أحاول دائماً استطلاع اراء مسولي وزملائي حول توقعاتهم عن مخرجات ادائي.					

٣- التأطير الإيجابي: الصياغة الايجابية لجهد العاملين الجدد على رؤيتهم للأشياء بطريقة مريحة ومتفائلة والذي يعد بمثابة الاسناد او الإطار الذي يستند عليه العاملين الجدد عند دخولهم المنظمة.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٣٣.	اعتبر وجودي في المنظمة فرصة لتحسين مستقبلي					
٣٤.	أنا دائماً متفائل في عملي كوني أشعر بالارتياح مع وظيفتي الحالية في العمل .					
٣٥.	أرى وضعي الحالي في العمل على أنه تحد وليس مشكلة					

٤- التنشئة الاجتماعية العامة: هي العملية التي يسعى من خلالها العاملون الجدد التواصل بجهد ونشاط مع الآخرين في المنظمة والحضور والمشاركة في الاجتماعات أو الحفلات التي تقام في المنظمة.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٣٦.	تسعى للمشاركة في المناسبات الاجتماعية للقاء الاشخاص الاخرين (أي ، النزهاء ، وجبات الغداء).					
٣٧.	استطيع مواكبة الحضور في التجمعات الاجتماعية للهيئة.					
٣٨.	تشارك الحضور في الحفلات الاجتماعية داخل القسم .					

٥- بناء العلاقات : أحد الوسائل التي يستخدمها المديرون للحصول على المعلومات التنظيمية ذات الصلة لبناء الثقافة تنظيمية حديثة وإقامة علاقات إيجابية مع العاملين، وتعلق بالتحكم لتحقيق الأشياء .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٣٩.	اسعى لبنا علاقات جيدة مع مسؤولي في العمل.					
٤٠.	اسعى لمعرفة طباع وسلوكيات مسؤولي في العمل.					
٤١.	أمتلك علاقة جيدة جدا مع الزملاء في العمل الذين قد يفيدونني في المستقبل.					

٦- التواصل او تداخل العمل : تشير عملية التواصل إلى ان المقبلين على الوظيفة الجديدة يسعون إلى التفاعل وبناء الصداقات مع الأشخاص من مختلف الإدارات وقطاعات المنظمة.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٤٢.	ابادر دائما لأجراء محادثات لمنتسبين من مختلف اقسام الشركة.					
٤٣.	اسعى لتكوين علاقات مع منتسبين من خارج قسمي .					
٤٤.	حاولت التعرف على أكبر عدد ممكن من الأفراد في أقسام أخرى من الشركة على أساس شخصي.					

٧- البحث عن المعلومات : هي عملية اكتساب معلومات حول مهامهم وواجباتهم وتوقعاتهم الاجتماعية في بيئة عملهم ، فإنهم قادرون على تقليل عدم اليقين وفهم بيئتهم الجديدة ، إذ أن البحث في المعلومات مهم للعاملين الجدد المنظمة لأنه يقلل من عدم اليقين ويزيد من احتمالية السيطرة على بيئة العمل .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٤٥.	عملت بجهد لمعرفة التفاصيل التنظيمية الخاصة بالشركة.					
٤٦.	اسعى لمعرفة السياسات والإجراءات المهمة لعملتي في المنظمة.					
٤٧.	حاولت معرفة الاتصالات غير الرسمية.					

ثالثاً: جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي: ان جاهزية العاملين للتغيير التنظيمي تعبر عن التكامل بين كلاً من المعرفة والخبرات للتعامل مع حالات عدم التأكد للتغيير بالشكل الذي يُنظر فيه إلى المنظمة على أنها مستعدة لاتخاذ تغيير على نطاق واسع وتتكون من الأبعاد التالية:

١- الاستعداد المعرفي للتغيير: بناء لمواقف العاملين (المعرفية) تجاه التغييرات التي تحدث التي تتعلق بالمعتقدات والأفكار التي يحملها الناس حول التغيير. على سبيل المثال ، ما الفوائد أو العيوب الناتجة عن التغيير؟

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٤٨.	أى مقترح لتغيير الوضع الحالي لن يكون مجدداً®					
٤٩.	بشكل عام ، التغييرات المقترحة ضمن اطار العمل الحالي تعد الأفضل.					
٥٠.	معظم التغييرات المقترحة ستؤدي الى تبسيط إجراءات العمل®.					

٢- الاستعداد المتعمد للتغيير (النية): هو ركيزة أساسية للمنظمة مهما كان نوعها، أي أن النية في اجراءات التغييرات بشكل متعمد يعد بمثابة إطار عمل قائم على الأدلة يسهل من تطوير الأفراد في سياق التعقيدات في عمل المنظمات.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٥١.	أنا مستعد نفسياً لعملية التغيير					
٥٢.	لدي دافع كبير للمساهمة في التغييرات في المنظمة .					
٥٣.	أنا على استعداد لبذل الطاقة في عملية التغيير.					

٣- الاستعداد العاطفي للتغيير : يشير الى كيفية شعور العاملين حول التغيير الذي يتمثل بالمشاعر الإيجابية والجيدة حول إجراء عملية التغيير، اذ أن دور التأثير أو العاطفة في المنظمات قد تم تجاهله عموماً لصالح الدراسات التي ركزت على المجال المعرفي للاستجابات للتغيير.

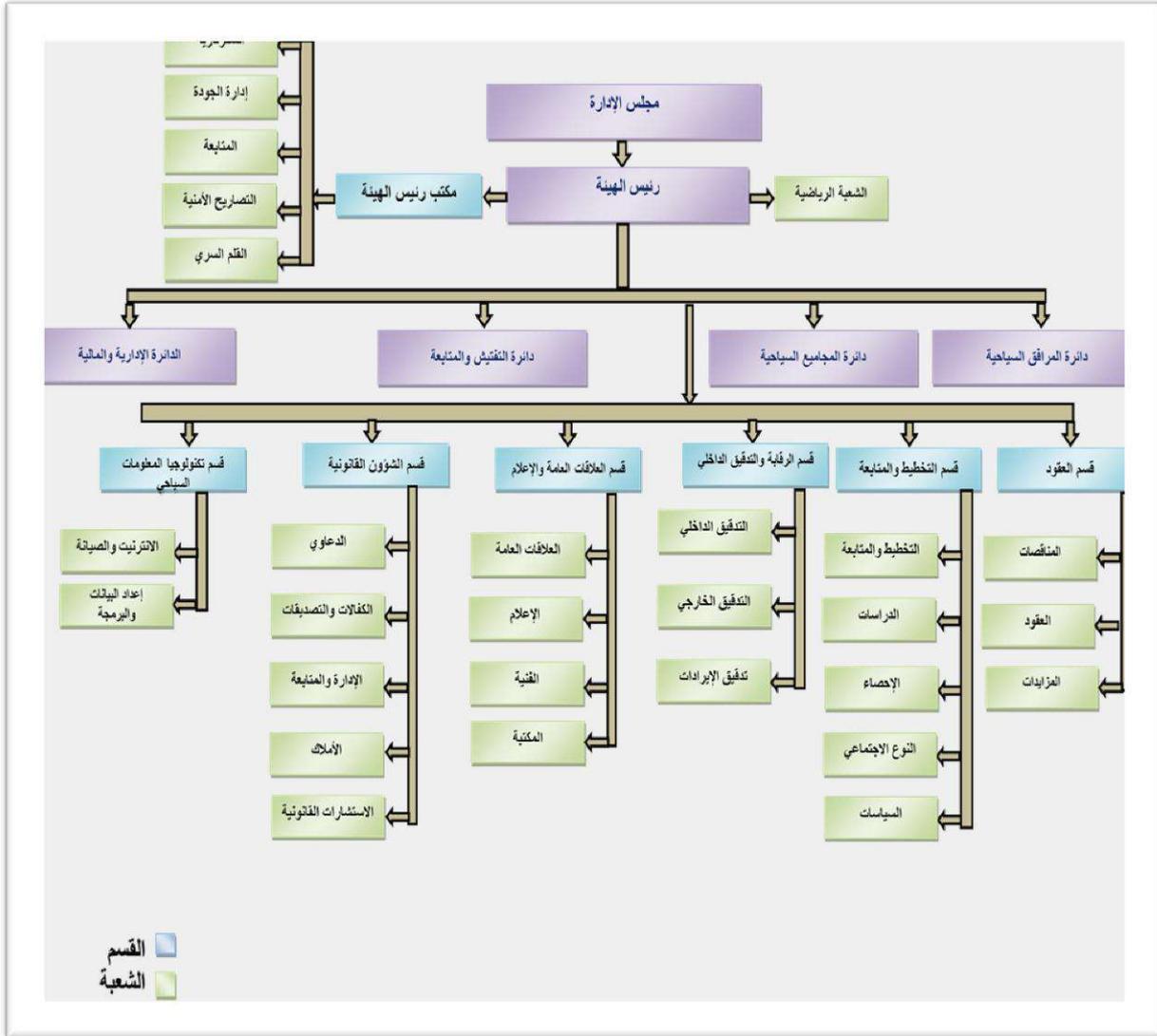
ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
٥٤.	عادة ما أجد في التغيير تجديد وحيوية في عملي .					
٥٥.	اتعامل بشكل إيجابي مع التغيير.					
٥٦.	أنا متردد تماماً في استيعاب التغييرات ودمجها في عملي®.					

ملحق (٣) المقابلات الشخصية

ت	الاسم	مدة المقابلة (دقيقة)	المنصب الوظيفي	غرض المقابلة
١	عبد القادر الجميلي	٦٠	مدير عام المرافق السياحية	إيضاح متغيرات الدراسة لدى المدراء ومدى توافرها في الهيئة وكيف يمكن ان تسهم هذه المتغيرات في الدخل القومي للبلد
٢	جبار الشويبي	٤٥	مدير عام الدائرة الادارية	التعرف على تاريخ انشاء الهيئة واعداد العاملين والتعرف على الهيكل الثقافي
٣	عمار خير الله	٢٠	مسؤول قسم التدريب والتطوير	استقصاء رأيهم حول كتغيرات البحث ومعرفة اهم مستلزمات العمل المطلوب وكيفية تطوير نجاح عمل المؤسسة اضافة الى
٤	بشير جعفر	٢٠	مسؤول شعبة التدريب	التعرف على كيفية احتياج العاملين للتدريب ونجاح عملية التدريب
٥	حنان نوري حنون	١٥	مسؤولة شعبة الترجمة	تزويد القادمين الخارجين بمعلومات تفيدهم بمجال عملهم من خلال تبادل المعلومات وترجمتها بين الداخل والخارج
٦	مهند جميل	١٥	موظف	التعرف على اهم مدركات العاملين والقادمين الجدد والموجودين اصلا عن قرارات ومعلومات مصيرية تخص الهيئة واقسامها
٧	عباس علي ديوان	١٥	موظف	التعرق مدى اهمية الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة وتطبيقها في مجال عملهم
٨	سراب عبد الرضا	١٥	موظفة	التعرف على طبيعة العمل ومتطلباته الاساسية والمشاكل التي قد تواجهه الفرد اثناء عمله وكيفية تلافيها اضافة الى طبيعة المهام المطلوب انجازه من قبله والدافع الاساسي وراء انجاز متطلبات العمل

ملحق (٤)

الهيكل التنظيمي لهيئة السياحة



ملحق (٥) تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

التاريخ: ٢٠٢٢ / ٢٦ / ٢٠٢٢

العدد د ع 6 : ٢٧٧

هيئة السياحة
مكتب رئيس الهيئة
السيد
١٥٤٧
التاريخ
٢٠٢٢ / ٢٦ / ٢٠٢٢

الى / وزارة الثقافة والسياحة والآثار / الهيئة العامة للسياحة

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (سانية هاني عجيل) / دكتوراه - قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويدها
باليانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات اطروحتها ...

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

أ.د. محمد حسين الجبوري
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

٢٠٢٢ / ٢٦ / ٢٠٢٢

صورة منه إلى /
- الدراسات العليا / الاشارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

العراق - كربلاء المنسدة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية
graduate@business.uokerbala.edu.iq hussam /http://business.uokerbala.edu.iq

Abstract

The current study aims to shed light on the interactive role of proactive socialization as an important way to help new employees adapt and communicate quickly with the organization in order to play its organizational role and possess the knowledge and information necessary to perform this role, as positivity in the workplace is one of the necessary work requirements as it helps individuals To achieve their success in general and their harmony with the work environment and their readiness to make the appropriate organizational change in the General Authority for Tourism / Iraq, the researcher has relied on a number of sober research approaches, which are represented mainly by the applied approach to test the study's relations and its variables, and also adopted the historical approach to consolidate and consolidate concepts, The study started from a problem that was expressed by a number of study questions, the aim of which was to answer them is to clarify the intellectual and theoretical implications of the study variables, which are represented by (Positivity in the workplace as an independent variable, proactive socialization as an interactive variable, workers' readiness for organizational change as a dependent variable), which It is one of the modern topics in the environment Arabic in general and the Iraqi environment in particular, and the importance and level of the study and the possibility of its application in the General Authority for Tourism / Iraq were also diagnosed. Hypotheses A questionnaire was designed (depending on solid sources) as a main tool for collecting the necessary data, and it represents the study community of (278) employees of the General Authority for Tourism / Iraq. The results using a number of statistical tools available within the statistical programs (Spss.V.25, Amos V23, Excel) and tests of normal distribution, correlation coefficient (Alpha - Cronbach), structural equation modeling and the simple correlation coefficient "Pearson".

One of the most important conclusions that have been reached is that positivity in the workplace contributed directly to providing a new concept of how the employees of the authority develop positive psychological resources that generally affect the work of the authority and the job performance of the employees that the work team should enjoy, through They have the ability to influence co-workers and their interactions towards completing the tasks they perform. Also, the proactive socialization methods for new workers have a clear impact on the changes that occur through different stages of work, in addition, the initial levels and directions of change were related to the outcomes of the proactive socialization. As for the employee readiness variable for organizational change, it leads to the joint determination of the members of the Tourism Authority in Iraq to follow the courses of action that will lead to the implementation of successful change through the common belief of the members of the organization in their joint abilities to organize and implement the required courses of action successfully.

Key words : proactive socialization, employee readiness for organizational change, positivity in the workplace, General Authority for Tourism / Iraq.

**Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economic
Department of Business Administration**



**The interactive role of proactive socialization
on the relationship between positivity in the
workplace and employees readiness for
organizational change.**

An exploratory study in the General Authority for Tourism / Iraq

A Thesis Submitted

**To The Council of the College of Administration and Economics,
Karbala University , As Part Fulfillment of the Requirements for
Degree of Doctoral In Philosophy Business Administration.**

By The Student

Samyiah hani Ajeel

Supervised by

**Prof. Dr.
Miethak Hatief AL-Fatlawey**

**Prof. Dr.
Ahmed Kadhum Brias**

1444 A.H.

2022 A.D.