



تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية

دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان

The effect of organizational culture on organizational socialization
An applied study of a sample of Maisan governorate staff

الباحث: مهدي حسين جبر

الاستاذ المساعد الدكتور

عبد الحسين جاسم محمد

Mahdi. h@s.uokerbala.edu.iq

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تستهدف هذه الدراسة معرفة الدور الرئيس للثقافة التنظيمية بوصفه متغير مستقل في تأثيرها على التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وتوضيح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في ضوء الاسهامات السابقة لكل متغير من لدن مجموعة من الباحثين واختبار هذه العلاقة، ومن أجل انجاز هذا الغرض قام الباحث قام الباحث بتصميم مخطط فرضي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم تطبيق الجانب العملي من الدراسة في ديوان محافظة ميسان التي تمثل السلطة المحلية في المحافظة والتي يرتبط بها الكثير من مؤسسات الدولة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختبار عينة الدراسة والتركيز فيها على الموظفين الجدد كونها تختص بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية فكانت ما يقارب 44% من افراد العينة هم من الموظفين الذين لم يمض على تعيينهم سنة واحدة، وكان العدد الكلي للاستثمارات الصالحة للتحليل 209 استثمار، بعد ان وزع الباحث 230 استثمار وتم استرجا 219 استثمار، فُقدت 5 استثمارات و6 استثمارات لم تُملئ بالكامل. وبلغت نسبة الاستجابة الكلية 90.8%

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



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

الكلمات المفتاحية: (الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، الطقوس، التنشئة الاجتماعية التنظيمية، التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية)

Abstract

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

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

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

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



administration and to listen to the employees' opinions, aspirations and suggestions.

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

المقدمة

رغم ان الثقافة التنظيمية كمفهوم تم بحثه كثيراً في الدراسات الاجنبية وجزء كبير من الدراسات العربية الا انه لازالت مؤسساتنا الحكومية لم توله اهتماماً كبيراً , لأسباب كثيرة منها عدم ترسخ ثقافة الادارة كعلم وفن في مؤسسات الدولة واعتبار تمشية الامور اليومية من البريد هي الادارة , لذلك تفتقد مؤسساتنا أي ابحاث بشأن التطوير الاداري العلمي وتسلط الضوء على المفاهيم العلمية التي بإمكانها تغيير واقع المؤسسات ومن هنا جاءت فكرة كتابة هذه الدراسة ليتم تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التأثير على التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين , لان الفرد في حياته يدخل في مؤسسات عديدة ويتأثر بقيمها ومعتقداتها وأعرافها وطقوسها , بدءاً من الوحدة الاجتماعية الاولى في حياته وهي الأسرة ومن ثم المدرسة والجامعة نهايةً بالوظيفة سواء كانت داخل القطاع الحكومي العام أو الخاص , تكون عادةً هذه المؤسسات والهيكل الوظيفية تتحكم بإدارتها ثقافة تنظيمية الجزء الاكبر منها غير مرئي وانما هو أنساق ثقافية وقيم وطقوس وأعراف غير مكتوبة لكنها تسري في سلوكيات الموظفين تتأني عادةً من أمور عديدة في مقدمتها تأثير المؤسسين الاوائل ونمط ومزاج الموظفين الحاليين , ومن ثم يأتي التأثير على الموظف الجديد الذي يدخل الى الوظيفة حاملاً معه قيم وأنماط وسلوكيات مختلفة عن السائدة في المنظمة ومن هنا تبدأ رحلة دمجها في الانماط السائدة في المنظمة , وكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة كلما كان تأثيرها لصالح الموظف الجديد ولصالح المؤسسة بصورة عامة , ويبدأ التأثير بطرد الاغتراب الوظيفي ومعالجة حالة القلق والتردد التي عادة ما تصاحب الموظفين الجدد في اتخاذ القرارات والاندماج في العمل , فحين تعتمد المنظمة برامج تدريب ودعم وفهم لمواقع وامكانات الموظف الجديد سيكون من السهل دمجها في المنظمة وتحقيق الغاية والهدف من دخوله وتعيينه في هذه المنظمة , ليس بالضرورة ان تكون الثقافة السائدة في المنظمة دائماً هي ثقافة ايجابية مرنة لصالح المنظمة بل على العكس احياناً تكون الثقافة التنظيمية هي وراء شلل المؤسسات وموتها واغترابها , خاصةً اذا كانت تمارس نمط تقليدي كلاسيكي لا يرقى لفهم الحركية والتغيير المتسارع في المحيط الخارجي .

المبحث الاول

اولاً : مشكلة البحث

الثقافة التنظيمية متجددة باستمرار لان الثقافات تنتقل من جيل الى اخر وتصطبغ بمزاجه وظروفه وتلقي بظلالها وتأثيرها على سلوكيات المتلقين والناقلين , ومن هنا نلاحظ انها في كل مرة تجد لها تأثير متجدد في مختلف الابعاد والمتغيرات , ويأتي تأثيرها في متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية من حيث أهميته في اعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم للعمل ضمن الانساق



الثقافية الحاكمة في المنظمة, ومن هنا يمكننا اثارة عدد من الاسئلة لتوضيح مشكلة الدراسة كالاتي :

هل تساهم الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد سلبا ام ايجابا ؟ هل يمكن للمؤسسات ان تجعل من ثقافة المنظمة عنصر ايجابي يساهم في علاج دوران الموظفين ؟ هل يمكن للمنظمة ان تجعل الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية جاذبة للكفاءات الخارجية ؟

هل يمكن للمنظمة ان تجعل من الثقافة التنظيمية عنصر اساسي يساهم في استقرار المواهب لديها ؟

هل يمكن للمنظمة ان تجعل التنشئة الاجتماعية التنظيمية ضمن برامج ادارة الموارد البشرية ؟

هل يمكن للمنظمة المبحوثة أن تجعل من التنشئة الاجتماعية بداية لمسيرة التغيير التنظيمي ؟

هل يمكن للمنظمة ان تحقق التنشئة الاجتماعية التنظيمية من خلال الطقوس التنظيمية كأبرز بُعد مادي ملموس ومُشاهد ؟

ثانيا : اهداف البحث

الهدف الرئيس للدراسة يكمن في معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة وتتفرع من هذا الهدف اهداف فرعية سيتم استعراضها في السطور القليلة الاتية , وتهدف الدراسة بصورة عامة الى وضع الادارة العليا وبقية المسؤولين في المنظمة بالصورة امام تأثير ثقافة المنظمة على الوافدين الجدد وايضا ما للابحاث العلمية من تأثير وأهمية ينبغي اعطاءها اولوية ومساحة كبيرة في الاهتمامات المستقبلية لدى المنظمة المبحوثة , ويمكن ايجاز اهم اهداف البحث كما يلي :

1. حث المنظمة المبحوثة على الاهتمام بالأبحاث العلمية في الجانب الاداري وايلاءها بالغ

الاهمية , خاصة وان المؤسسات الحكومية في العراق بصورة عامة لا تولي اهتماماً

كبيراً للأبحاث التي يجريها طلبة واساتذة كليات الادارة والاقتصاد

2. حث المنظمة المبحوثة على اكمال مسيرة هذا البحث وايلاء أهمية قصوي للنتائج التي

خرج بها الباحث من أجل مصلحتها أولاً ومن أجل المصلحة العامة ثانيا كونها (أي

المؤسسة المبحوثة) تمثل أعلى سلطة في المحافظة وهي الحكومة المحلية لمحافظة

ميسان

3. يهدف الباحث من هذه الدراسة ايضا الى زراعة ثقافة جديدة في قسم ادارة الموارد

البشرية في ديوان المحافظة كونه القسم المعني بتعيين الموظفين الجدد ومتابعة أنشطتهم

وسلوكياتهم



4. تهدف الدراسة الى التركيز والاشارة الى الابعاد غير المرئية التي تصنع سلوكيات الموظفين دون الالتفات الى تأثيرها من قبل المنظمة
5. تهدف الدراسة الى لفت نظر المنظمة المبحوثة الى أهمية القيم والمعتقدات والطقوس والتوقعات المستقبلية لدى الموظفين في خلق مناخ تنظيمي يؤدي الى تنشئة اجتماعية تنظيمية سليمة للوافدين الجدد

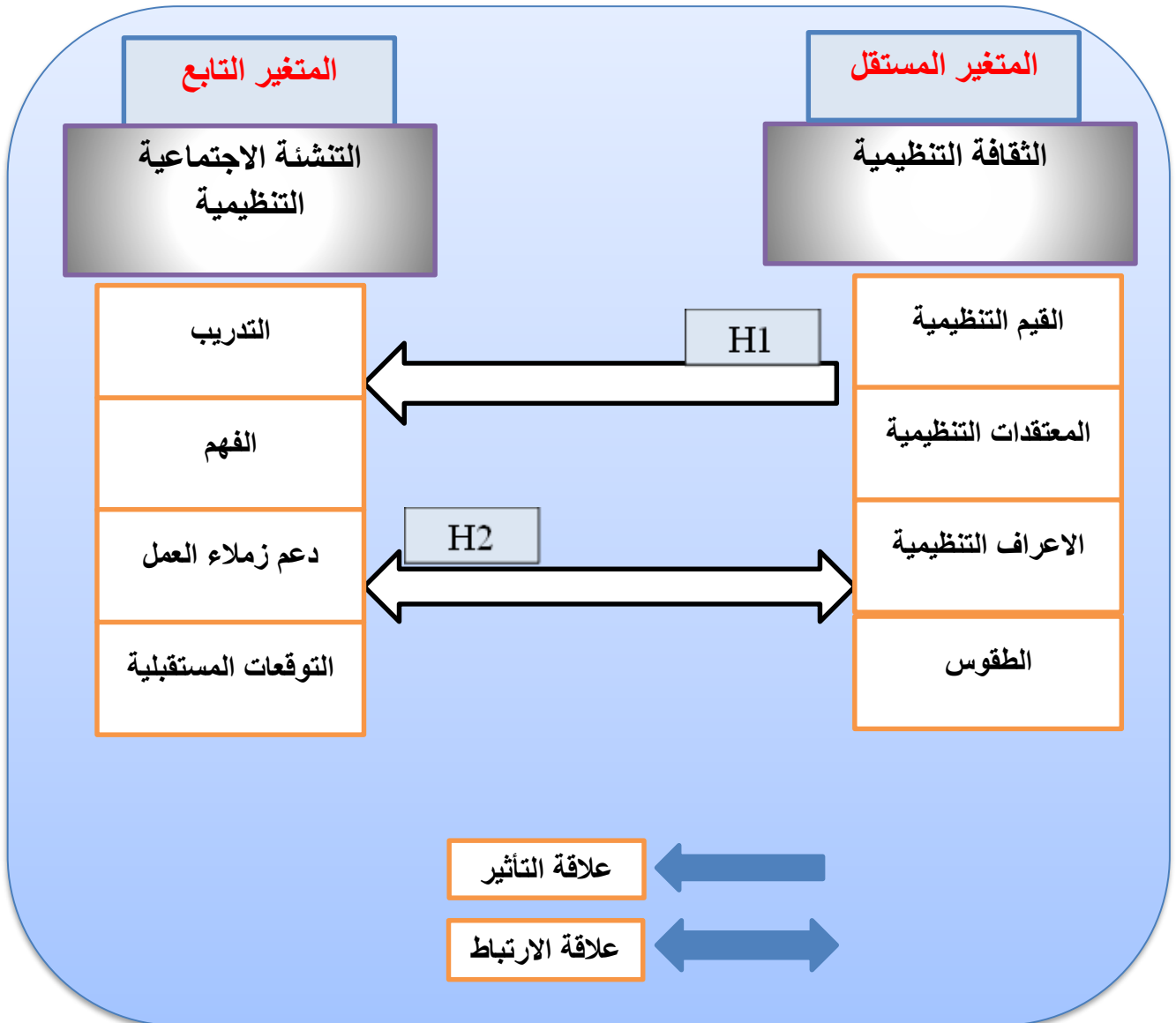
ثالثا : أهمية البحث

بحسب اطلع الباحث فأن هناك اهمال لمسألة تأثير ودور الثقافة التنظيمية في أغلب مؤسسات الدولة , حيث اثناء قيامي بمرحلة الاستبيان واللقاء الميداني مع الكثير من الموظفين وجدت عدم معرفة الكثير من الموظفين بمعنى الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد , ومن هنا يرى الباحث ان أهمية هذه الدراسة تأتي لفتح الباب للباحثين مستقبلا في اغناء المكتبة العلمية العراقية بالذات وزرع ثقافة البحث العلمي في المؤسسة المبحوثة التي تفتقر كثيرا الى هذه الابحاث , بل ان مجمل ما منشور في المجالات العلمية والمكتبات العراقية دراستان فقط بخصوص التنشئة الاجتماعية التنظيمية احدهما في جامعة كربلاء والاخرى في جامعة الكوفة , رغم ان التنشئة الاجتماعية التنظيمية غاية في الاهمية ولها الدور الابرز في تحقيق غايات واهداف المؤسسات على المستوى القريب والبعيد , ويأمل الباحث ان تضيف هذه الدراسة شيئا الى الرصيد المعرفي المتوافر وتأتي أهمية هذه الدراسة في الاساس الى ضرورة النظر الى مسألة الثقافة التنظيمية ودراستها بالشكل الذي يحقق وضوح وانسجام وتناغم للوافدين الجدد من الموظفين او العمال ضمن برنامج التنشئة الاجتماعية الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في ديوان المحافظة , حيث ان ثقافة المنظمة اما ان تكون مانعا وحاجزا امام هذه التنشئة او تكون بيئة حاضنة ومساعدة لها , فتأتي الاهمية لهذه الدراسة بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها وكذلك تكون اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم , وان ابراز ثقافة المنظمة المبحوثة بدراسة علمية نظرية وتطبيقية تخرج بنتائج وتوصيات فان هذا يؤدي الى اظهار الملامح المميزة لثقافة المنظمة وعلاقتها بتنشئة الوافدين الجدد وهذا ما يميزها عن غيرها من المنظمات عن غيرها من المنظمات، وبذلك تكون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وان ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات، تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم، وإتباعهم لتعليماتها المرئية



المكتوبة وغير المرئية في سلوكهم وعلاقتهم. وإن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، وكلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية، وتأتي أهمية الدراسة أيضا في توجيه عينة الدراسة الى أهمية الثقافة التنظيمية وأهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة أولا وتحقيق أهدافهم ومصالحهم ثانيا .

رابعا : المخطط الفرضي للبحث





خامسا : فرضيات البحث

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

● الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية. وينبثق منها عدت فرضيات فرعية وهي كالاتي:

■ الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية

■ سادسا : وصف عينة البحث

جدول رقم (1) يتضمن وصف لعينة البحث

المعلومات الشخصية	التكرار	% النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	0.6
	انثى	0.4
	المجموع	100
الفئات العمرية	سنة فأقل 30	0.28
	31_40	0.49
	41_50	0.17
	فأكثر 51	0.06
	المجموع	100
	اعدادية	0.12
	دبلوم	0.34
المؤهل العلمي	بكالوريوس	0.45
	دبلوم عالي	0.03
	ماجستير	0.06
	دكتوراه	0
	المجموع	100
	اقل من سنة	0.44
	سنوات الخدمة الفعلية	1_5
6_10	0.1	
11_15	0.25	
16_20	0.06	
فأكثر 21	0.07	
المجموع	100	

الوسائل والطرق الاحصائية المستخدمة : برنامج (spss v . 23) وبرنامج (Amos v.23) وبرنامج (Microsoft Excel 2010)



المبحث الثاني

الاطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً : الثقافة التنظيمية

1. المفهوم اللغوي

في لسان العرب لابن منظور تُقف الشيء ثقفاً وثقافاً وثقوفةً ، بمعنى حدقة ، ورجل ثقف : حاذق فهم ، ويرى ابن السكيت ان رجل ثقف بمعنى لقف اذا كان ضابطاً لما يحويه قائماً به ، ويقال : ثقف الشيء وهو سرعة التعلم ، ويرى ابن دريد : ثقفت الشيء حدقته وثقفته اذا ظفرت به قال الله تعالى (واما تثقفنهم في الحرب) وثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقاً خفيفاً (ابن منظور ، 2016: 4326) ويمكن القول ان اول من استعمل مصطلح الثقافة هم الانثربولوجيين ، ورغم كثرة استخدامه ، فلا يوجد حتى الان اتفاق على تعريفه ، حيث بلغت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم 176 تعريفاً بسبب اختلاف وجهات النظر وتعددتها ، للعالم Démorgon رأي بالثقافة اذ يرى ان مصطلح Culture مشتق بالاصل من كلمة Cultura اللاتينية الاصل والتي تعني حراثة الارض ، وبعضهم رأى ان هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني Colère والذي يحدد معناه حراثة الارض ، ثم تطور المصطلح ليشمل فيما بعد تطور الانسان وذكاءه الاجتماعي او تطور الجماعات الانسانية ، فيما كان حديث غوستاف لوبون العالم الشهير ، عن مصطلح الثقافة مرادفاً للحضارة ، وحتى العالم الشهير تايلور رأى الثقافة مرادفاً لمصطلح الحضارة (2003: P53) ، (ENSAM

2. مفهوم الثقافة التنظيمية

عند الحديث عن الثقافة التنظيمية مع الزملاء وأعضاء المنظمات ، غالباً ما أجد أننا نتفق على "وجودها" وأنها مهمة في أثارها ، ولكن عندما نحاول تعريفها ، لدينا أفكار مختلفة تماماً عما "هي تكون". (Schein 2004 :12) وعندما نتحدث عن الثقافة عادة ما نفكر في الأشخاص الذين يشاركون شيئاً ما ، سواء كانت هذه المشاركة تشير إلى تقاليد الفعل والتفكير بطرق معينة أو أنظمة المعاني أو الافتراضات الأساسية التي تحكم الناس في اتجاهات معينة ، في مجموعة متنوعة من الدراسات الثقافية التي أجريت في الثلاثين سنة الماضية في البحث التنظيمي ، مجموعة واسعة من تعريفات الثقافة التنظيمية ، وقد تم إنتاج معظم هذه التعريفات وترتبط ببعض



أشكال المعنى والتفسيرات والقيم والمعايير المشتركة, ومن الشائع التحدث عن الخصائص السبع التالية عند الإشارة إلى مفهوم الثقافة (Hofstede, 1990: 35)

1. الثقافة شاملة وتشير إلى الظواهر التي لا يمكن اختزالها في الأفراد ؛ تتضمن الثقافة مجموعة أكبر من الأفراد.

2. الثقافة مرتبطة تاريخيا. إنها ظاهرة طارئة تنتقل من خلال التقاليد والعادات.

3. الثقافة خاملة ويصعب تغييرها ؛ يميل الناس إلى التمسك بأفكارهم وقيمهم وتقاليدهم.

4. الثقافة ظاهرة اجتماعية ؛ الثقافة هي منتج بشري ويتشاركها أشخاص ينتمون إلى مجموعات مختلفة. تخلق المجموعات المختلفة ثقافات مختلفة ، لذلك ليست الطبيعة البشرية هي التي تملئ الثقافة.

ووضع (Alvesson 2013:17) ثمانية استعارات للثقافة يتم استكشافها في المنظمات واستشعار مدى أهمية وجود ثقافة تنظيمية راسخة في المؤسسة ايجابية او سلبية :

1. منظم التبادل ، يعمل كآلية رقابة يتم من خلالها تنظيم العقد غير الرسمي والمكافآت طويلة الأجل ، بمساعدة نظام القيمة والمرجعية المشتركة وذاكرة الشركة

2. البوصلة ، حيث تعطي الثقافة إحساساً بالاتجاه والمبادئ التوجيهية للأولويات.

3. المواد اللاصقة الاجتماعية ، حيث تكون الأفكار والرموز والقيم المشتركة مصادر للتماهي مع المجموعة أو المنظمة وتتصدى للتجزئة.

4. منظم التأثير، حيث توفر الثقافة إرشادات ونصوصاً للعواطف وكيف ينبغي التعبير عنها.



جدول رقم (2) لأهم التعاريف للثقافة التنظيمية بحسب تتبع الباحث :

الثقافة هي أداة تنظيمية يمكن أن تعزز مهمة العمل ، وتصف القيم التي يريد مؤسس المنظمات غرسها والتأثير عليها في صنع القرار واستراتيجية الأعمال	(Taneja , 2015 :36)	1
إنها مجموعة من السلوكيات والأفعال الملموسة التي تسمح للناس بالتواصل أو التعلم أو تلبية احتياجاتهم العاطفية. باختصار ، الثقافة هي هوية المجتمع	(Burke , 2017)	2
الثقافة ظاهرة تاريخية , توارثتها الأجيال ، لكنها غير مستقرة. بمعنى آخر ، تتغير الثقافة وتتطور بمرور الوقت. ويكون التغيير الأسرع في العناصر المادية قياساً بالعناصر الروحية .	(Inglehart, R. 2018:44)	3
إنها مجموع كل القيم المادية والروحية التي تم إنشاؤها في عملية التنمية التاريخية والاجتماعية والوسائل المستخدمة في إنشائها ونقلها إلى الأجيال القادمة	معجم مؤسسة اللغة التركية 2019	4
هي مجموعة من القواعد والمعتقدات والممارسات التي تميّز المنظمة عن الأخرى. إن هذه الممارسات المحددة هي التي تساعد الموظف الفرد على النمو والتطور والازدهار أو تؤدي إلى الإرهاق والتعب.	(Suryasa, &Wong 2021,,:1679)	5

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية

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

1. تشكّل الثقافة التنظيمية انماط وسلوك الموظفين داخل التنظيم الذي ينتمون اليه

ويعملون فيه (المدهون والجزراوي، 1995:397)

2. يمكن عن طريق الثقافة التنظيمية التنبؤ بسلوك والجماعات والافراد ، فمن الطبيعي

ان يتصرف اي فرد في اي موقف وفقاً لثقافته ، وبذلك يمكن للمنظمة ان تتنبأ بسلوك

الافراد استنادا الى ما يحملونه م ثقافات (العميان، ،2002، 313_314)

3. تُسهّل الالتزام الجماعي حيث ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي ممن

يقبلون هذه الثقافة .

4. تعزّز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء

المنظمة.

5. تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم ، فثقافة المنظمة

توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما (حسن

حريم :2003ص265)

6. تحدد الثقافة التنظيمية أنماط العلاقات بين الموظفين والمراجعين تحدد من

خلال الثقافة التنظيمية ، وكذلك الملبس والمظهر واللغة التي يتكلم بها الموظفون

ومستويات أدائهم ، واسلوبهم في حل المشكلات (القيوتي ، 2000،ص

(228



ثالثاً : أبعاد الثقافة التنظيمية

تتبع الباحث مقاييس الثقافة التنظيمية التي أقرها الكثير من المختصين والعلماء والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية ووجد ان اغلب الباحثين ركزوا على أربعة ابعاد رئيسية (القيم التنظيمية , المعتقدات التنظيمية , الاعراف التنظيمية , الطقوس)

1. القيم التنظيمية Organization values

يشير مصطلح "القيم التنظيمية" عادةً إلى عدد صغير من القيم التي تتشكل معاً نظام قيم. يطور الأفراد والجماعات أنظمة قيم - ترتيبات متماسكة على نطاق واسع للقيم التي تعطي أهمية أكبر لقيم معينة على قيم أخرى - من خلال الخبرة والتعلم , أنظمة القيم المتماسكة مستقرة ودائمة: إنها ليست ثابتة تماماً ، إذ لن تكون هناك قدرة على التغيير ، ولن تكون مائعة جداً ، إذ لن يكون هناك استمرارية عندئذٍ. تحدث التغييرات بمرور الوقت حيث يتعلم الأفراد والجماعات ويتأقلمون ، ولكنها عادة ما تكون تدريجية ونادرة ومحدودة بمتطلبات التعديلات المرتبطة بأنظمة المعتقد والعمل الأخرى ، وتشير قيم المجموعة أو المنظمة إلى القيم المشتركة حالياً ، وإلى تلك التي تنوي الوصول إليها المنظمة في المستقبل (Bourne,2013,p7).

2. المعتقدات التنظيمية Organization Beliefs

لكل منظمة مناخ عمل خاص يوضح طبيعة العمل فيها ونمط الاعمال وسلوكياته والانساق التي تتحرك داخله باتجاه تحقيق أهدافه , وبيئة خاصة للعمل تختلف من منظمة الى اخرى واحيانا تختلف من فترة الى اخرى داخل المنظمة الواحدة , لكن المعتقدات التنظيمية هي بمثابة خطوط عريضة وعامة داخل هذه البيئة توضح ملامح هذه المنظمة وهويتها واختلافها عن المنظمات الاخرى , فالمعتقدات التنظيمية هي عبارة عن رؤى مشتركة حول طبيعة الحياة الاجتماعية في بيئة العمل والطريقة المناسبة لانجاز الاعمال والمهام المكلف بها الموظفين ومن أهم هذه المعتقدات كما يراها (العميان , 2005 : 312) العمل بروح الفريق والمشاركة باتخاذ القرارات وصناعتها داخل المنظمة , المعتقدات التنظيمية المتعلقة بالعلاقات الشخصية غالباً ما تؤثر بين الأشخاص على مشاركة المعلومات داخل المنظمة وهذا يتعلّق ببحثنا بشأن مشاركة المعتقدات السائدة المرئية وغير المرئية قدر الامكان مع الموظف الجديد , إذ تؤثر الصداقات والاتصالات الشخصية بشكل كبير على التواصل بين الأفراد ؛ عند وجودها ، وتزداد احتمالية مشاركة المعلومات وتلعب المصلحة الذاتية والمعاملة بالمثل أيضاً أدواراً في مشاركة المعلومات .



3. الاعراف التنظيمية Regulatory norms

أول من أشار الى وجود تأثير للأعراف التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية هو الباحث (1956) Morris في تصنيفه للمعايير , حيث اهتم بشكل أساسي بالمعايير التنظيمية ووضع سلسلة من الاستمرارية التي تناولت توزيع المعيار (مدى المعرفة والقبول والتطبيق) وإنفاذه (المكافآت والعقوبات , وكالة الإنفاذ , مدى الإنفاذ , مصدر السلطة , درجة الاستيعاب الداخلي) طريقة الانتقال (عملية التنشئة الاجتماعية ودرجة التعزيز من قبل الأشخاص (Colin,2011,p4) وتنشأ الاعراف التنظيمية عادةً من قرارات الادارة , او سلوكيات فرق العمل لفرض أو حظر سلوك معين , وفرض عقوبات على الانتهاك , وأحياناً إنشاء آلية للكشف عن الانحرافات عن القاعدة التي تم تعيينها عرفياً , وفي الغالب تكون الاعراف غير مكتوبة لكنها مفهومة لجميع العاملين في المنظمة وضمن سلوكياتهم والنسق العام الذي يحرك العاملين في المنظمة , ومن هنا يواجه الموظف الجديد صعوبة في التكيف وفهم هذه الاعراف غير الظاهرة امامه , او جزء منها ظاهر ومعروف مثل ملابس العمل واحترام قرارات الادارة وما شابه ذلك , وبعضها غير واضح بالنسبة للموظف الجديد , مثل نوع العلاقات الاجتماعية والتزامات الموظفين اتجاه هذه العلاقات ,

4. الطقوس The ritual

تعود جذور دراسة الطقوس إلى أدبيات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا. شرح دوركهايم (1961/1915) ، في الأشكال الأولية للحياة الدينية ، خلق إجماع اجتماعي جماهيري من خلال الطقوس والطقوس الدينية. وهكذا تتوسط الطقوس بين الأفعال الفردية والمعتقدات والأعراف الاجتماعية ، وتجمع بين القوى المتعارضة المحتملة داخل المجتمع. على الرغم من أن دوركهايم (1964) جادل بأن الحياة الحديثة كانت أقل قدرة على إنشاء مثل هذا الإجماع الرمزي من خلال الطقوس من المجتمعات البدائية ، فإن مفهومه عن الطقوس كأداة للتنظيم الاجتماعي قد أثر في العديد من المناهج المعاصرة في العلوم الاجتماعية. وصف Trice and Beyer (1993) الطقوس والاحتفالات بأنها تشريعات منفصلة لها بداية ونهاية وتعبر عن قيم ومعتقدات الثقافة. واقترحوا أن يكون العمل الطقسي شكلاً من أشكال العمل الاجتماعي يتم فيه إظهار قيم وهوية المجموعة بشكل علني أو تفعيلها بطريقة منمقة ، في سياق مناسبة أو حدث معين.

رابعا : مفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية

عندما يدخل الأفراد المنظمات ، فإنهم يواجهون مهمة التكيف مع بيئة جديدة , سيحدث قدر هائل ومتنوع من اكتساب المعرفة خلال هذا الوقت ، بدءاً من مكان وجود دورات المياه وغرف الاستراحة إلى طبيعة ثقافة المؤسسة. ويُعتقد أن التنشئة الاجتماعية تساعد في تسهيل الانتقال



الناجح إلى منظمة جديدة. التنشئة الاجتماعية التنظيمية وصفت بأنها "الطرق التي يتم من خلالها تحويل الموظفين من خارج الشركة بالكامل إلى أعضاء شركة فاعلين ومشاركين" فالتنشئة الاجتماعية هي "العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يُقدّر القيم والقدرات والسلوكيات المتوقعة والمعرفة الاجتماعية الضرورية لتولي دور تنظيمي وللمشاركة كعضو تنظيمي" (Louis,1980,p229_230,) وفي ادناه جدول يتضمن أهم التعاريف لمفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية كما يعتقد الباحث :

جدول رقم (3) أهم التعاريف الخاصة بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية بحسب

(Pham,2020,p9_10) :

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

1. أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية

عندما يتعرف القادمون الجدد على دورهم وزملائهم ومنظمتهم ، فإنهم يقللون من عدم اليقين لديهم ، ويظهرون تحسينات في الأداء والرضا الوظيفي ، ويزيد احتمال بقائهم وبالمثل ، تقترح مناهج صنع المعنى أنه عندما يأتي القادمون الجدد لتفسير الأحداث التنظيمية بدقة ، فإنهم يطورون خريطة معرفية دقيقة للسياق التنظيمي (Anderson & Thomas,2004: 52)، وتأتي أهمية التنشئة الاجتماعية الناجحة من خلال ما تحقّقه من نتائج التي يُعتقد أنها ستحصل ،



والتي تشمل التزامًا تنظيميًا أعلى ، ورضا وظيفيًا ، وأداءً جيدًا ، وانخفاض التغيب عن العمل ودورانه , حيث يمكن أن يؤدي الفهم الأكثر شمولاً لعملية التنشئة الاجتماعية إلى رفع معنويات الموظفين بالإضافة إلى تقصير الوقت الذي يستغرقه الوافدون الجدد لتحقيق الكفاءة الوظيفية الكاملة. وان فترة التنشئة الاجتماعية السريعة تمنح المنظمة تقيلاً أسرع للقلق المرتبط بنقص الهوية الطرفية بالنسبة للمنظمة ، فإن هذا التقليل من القلق أمر مرغوب فيه أيضاً لأنه يعني أنه يمكن للأفراد البدء في التركيز بشكل أسرع على الأداء الوظيفي (Reichers,1987:287) ويمكن ايجاز أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية من خلال الاتي :

1. من خلال ممارسة المنظمة لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية تستطيع اكتشاف الموهوبين الجدد الذين التحقوا حديثا في المنظمة وبالتالي احلالهم في الاماكن المناسبة لمهاراتهم وقدراتهم وامكانياتهم .
2. ينسجم الموظف الجديد مع قيم ومبادئ وانماط السلوك في المنظمة ويتناغم معها من خلال برنامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية ويكون عضواً فعالاً ومشاركاً.
3. من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية يستطيع الموظف الجديد معرفة الدور الذي ينبغي عليه القيام به داخل المنظمة , فيكون الدور واضحاً ومرسوماً بعناية ويسمح له بالتحرك والابداع والتطوير للقدرات والقابليات والمهارات الذاتية .
4. نقل الموظف من حالة الغربة الذاتية في بداية الالتحاق في العمل الى المشاركة الفعالة فيه (Greenberg , 2009 :730_743)

4. ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية

1. التدريب للوافدين الجدد بهدف تعريفهم على قواعد وقيم وسلوكيات الافراد داخل المنظمة , لان المعرفة النظرية التي يمتلكها الوافد الجديد ليست كافية للنجاح خاصة لاولئك الوافدين الذين لم يسبق لهم العمل في منظمات سابقة او عملوا في منظمات سابقة لكن اهدافها وطبيعة ونمط عملها مغاير للمنظمة الجديدة التي انضموا اليها .
2. توجيه الموظف الجديد على السلوك المرغوب في المنظمة وتعريفه بالسلوكيات غير المرغوبة في المنظمة



3. مساعدة الموظف الجديد على اقامة افضل العلاقات الايجابية مع زملاء العمل في المنظمة وحثه بضرورة بذل جهده للاندماج مع الجماعة او الفريق والتناغم مع قيمها ومبادئها والعمل بروح الفريق معها لإنجاز الاهداف معا بكفاءة وفاعلية .

4. دعم الطموح الوظيفي الشخصي للموظف من خلال تعريفه بالفرص التي تتيحها المنظمة مستقبلا للجهود والابداع والانشطة التي يتميز بها الموظف الجديد (, Taormina 1997: 29_47) . ثم عاد Taormina ليؤكد المقياس في عام 2008 ليكون محدداً بشكل اوضح وأدق وكما يلي :

1. التدريب (Training)

التدريب عملية مستمرة في تطوير مهارات وقابليات الموظفين , ودمج الموظفين الجدد وتكليفهم مع المنظمة بقيمتها واعرافها وطقوسها , وقد أشار (Bigliardi,et al., 2005;427) الى أن التدريب يساعد الموظف الجديد على الاندماج والتكيف مع الوظيفة الجديدة بمهامها المختلفة فيما يرى جودة (2010) ان أحد أهم انواع التدريب بما فيها التدريب التخصصي والتدريب الاداري والتدريب المهني فإن توجيه الموظف الجديد أحد أهم أنواع التدريب الذي يمكنه وصفه بأنه استثمار مبكر لجهود موظف قد تضيع هدراً في حال لم يحصل على تدريب وتوجيه جيد (جودة , 2010, 183). 2. الفهم (Understanding)

يعتقد (Taormina,2008: 78) ان الفهم يوضّح مدى فهم الموظف للمهام والاعمال التي سنشاط به ومدى قدرته على فهم الاعمال داخل المنظمة التي سيعمل فيها , وان هذا الفهم يشمل امور متعددة منها , القيم والأهداف والسياسة والتاريخ واللغة والقواعد واللوائح , اضافة الى فهمه للانساق غير المرئية التي تحرك المنظمة والتي تشكل ثقافتها الاساسية . فيما يرى (Benzinger , 2016: 4) ان اساس عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في أي منظمة هو قدرة القادمين الجدد على فهم الاهداف الاساسية للمنظمة ورسالتها وطرق وانماط عملها ومعرفة الكيفية التي يتم بها انجاز الاعمال , ويرى (Phillips, et al., 2015) انه من أجل انجاز الاعمال في المنظمة بسهولة ويُسر فإنّ العاملين يحتاجون الى فهم الثقافة التنظيمية التي تُسير أعمال المنظمة وقد يشمل هذا الفهم تعلم لغة أو فهم متقدّم للأهداف التنظيمية للمنظمة



3. الدعم (the support)

ان الجزء الاساسي في أي عملية تنشئة اجتماعية فإنه يعتمد على الدعم وهذا الدعم له أشكال متعددة أبسطها الرعاية والتفاعل والاهتمام والمبادرة والمساعدة للموظف الجديد وتقليل حالة القلق والاعتراب التي عادةً ما تصاحب الوافد الجديد للمنظمة , وكلما كان الدعم دائمي ومتكرر كلما حقق نتائج أفضل في تكيف واندماج الموظف الجديد في العمل . ويعتقد Mayo, et al, (3873: 2012) ان دعم زملاء العمل يساعد الموظف الجديد في التخلص من الاجهاد والتوتر والقلق ويحقق له مستوى جيد من الرفاه النفسي , ويرى Charoensukmongkol, et al, (2: 2016) ان دعم زملاء العمل يغطي ويحقق حاجة الموظف الجديد للدعم العاطفي والاهتمام والعلاقات الودية والمشورة والفائدة ويكون هذا الدعم بمثابة مرجع أساسي يرجع اليه الموظف الجديد عند أوقات الحاجة له .

4. التوقعات المستقبلية (future prospects)

التوقعات المستقبلية بصورة عامة هي الامل او الدافع الذي يحرك الفرد أو المجتمع بصورة أكبر وينتقل بالأفراد من حالة الى أخرى ويحثهم على السعي الدائم لتحقيق أهدافهم , فالتوقعات المستقبلية للموظف داخل اي منظمة هي التي تحدد المسار الوظيفي الخاص به , أين يقف وأين ينتهي وأين يستمر , وتمنحه صورة كاملة عن مساره المستقبلي داخل المنظمة , وكلما كانت الافاق والتصورات والتوقعات ايجابية كلما زاد رضا الموظف وزاد التزامه أتجاه المنظمة . وقد عرّف (Van Maanen , Schein,1979:249) الافاق المستقبلية بانها الطريقة التي يكتسب عن طريقها الفرد المهارات الاجتماعية والمعرفة اللازمة من أجل اجادة دور تنظيمي معين , وهي كذلك المدى الذي من خلاله يتوقع الموظف المدّة اللازمة التي سيحصل فيها الموظف على الوظيفة اللازمة والدور والمهام داخل المنظمة .



المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً / اختبار التوزيع الطبيعي

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

1. الفرضية الاولى تتعلق بفرضية العدم التي تخص عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي اذا كانت البيانات دالة معنوياً .

2. الفرضية الثانية فهي الفرضية البديلة التي تنص على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي في حال عدم دلالتها معنوياً .

ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي: اذ يتبين من الجدول (10) ان مقدار قيمة الاختبار حسب اجابات العينة قد بلغ (0.049 , 0.042) على التوالي للمتغيرين الرئيسيين (الثقافة التنظيمية ، والتنشئة الاجتماعية التنظيمية) في حين كانت النسبة المعنوية لقيمة الاختبار قد بلغت (0.200* , 0.200*) على التوالي ايضاً ، وهذه القيمة قد تجاوزت المستوى المعياري الخاص بها البالغ (0.05) ، أي انها غير دالة معنوياً وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة مما يؤكد ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يمكن الباحث من التوجه نحو استعمال الادوات المعلمية في تحليل البيانات . ويوضح الشكل (14) المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .



Tests of Normality

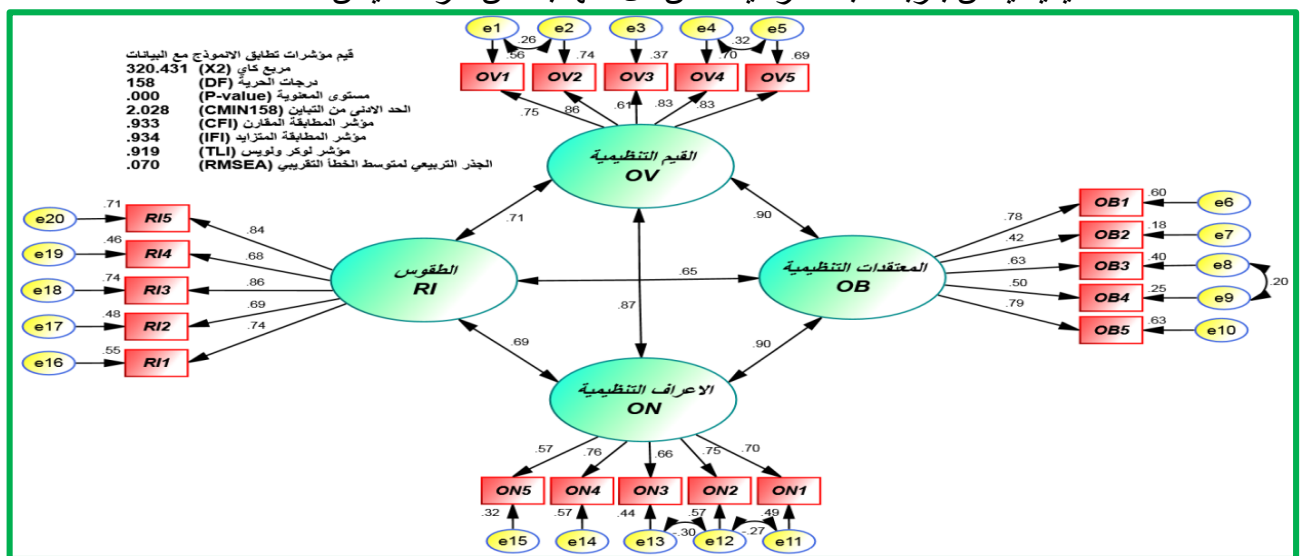
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.063	210	.983	.200*	210	.049	الثقافة التنظيمية
.060	210	.986	.200*	210	.042	التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

ثانيا : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية :

لقد تم قياس متغير الثقافة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد هي (القيم التنظيمية (5) فقرة ، المعنقات التنظيمية (5) فقرة ، الاعراف التنظيمية (5) فقرة ، والطقوس (5) فقرة . اذ يتضح من الشكل (15) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (1) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01). وهذا يشير الى جدوى هذه المعلومات وصدقها.

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



الشكل (1) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.



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

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ثالثاً: الصديق البنائي التوكيدي لمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية:

لقد تم قياس متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (التدريب (5) فقرات ، الفهم (5) فقرات ، دعم زملاء العمل (5) فقرات ، والتوقعات المستقبلية (5) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (2) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة



(C.R.) الظاهرة في الجدول (2) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

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

رابعا : اختبار الثبات لأداة القياس

يعرّف الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يُطبّق فيها ، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني ، 2020 : 191) وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة في الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل مقاييس ثبات المقاييس في الدراسات السلوكية والاجتماعية ، اذ اشارت (Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (3) .

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

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

اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.778 - 0.936) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم



كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70). أما بالنسبة إلى معاملات الصدق الهيكلي فإنها تراوحت بين (0.882-0.967)، وهذا يشير إلى أن جميع هذه المعاملات مقبولة إحصائياً مما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي المستخدم في الدراسة الحالية وقدرتها على قياس متغيراتها وابعادها الفرعية بوضوح وبدون تعقيد.

جدول رقم (4) معاملات الثبات على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

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

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

خامساً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. متغير الثقافة التنظيمية

ويوضح الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.512) وقيمة الانحراف المعياري له (0.721) ومعامل اختلاف قدره (20.52%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (70.24%) وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر



مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات الثقافة التنظيمية ميدانياً.

جدول () : الاحصاءات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية

ترتيب الابعاد	مستوى الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
-	مرتفع	70.24	20.52	0.721	3.512	المعدل العام لبعدها الثقافة التنظيمية

2. متغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية

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

جدول () الاحصاءات الوصفية لمتغير التنشئة الاجتماعية التنظيمية

ترتيب الابعاد	مستوى الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
-	مرتفع	75.64	17.50	0.662	3.782	المعدل العام لبعدها التنشئة الاجتماعية التنظيمية



سادسا : اختبار فرضيات البحث :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

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

الجدول () تفسير قيمة علاقة الارتباط

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

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

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

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



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

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

ابعاد الثقافة التنظيمية				الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل	المتغير التابع
الطقوس	الاعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية			
.705**	.730**	.642**	.740**	.826**	التنشئة الاجتماعية التنظيمية	
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى 01.0 بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والتنشئة الاجتماعية التنظيمية					النتيجة (القرار)	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

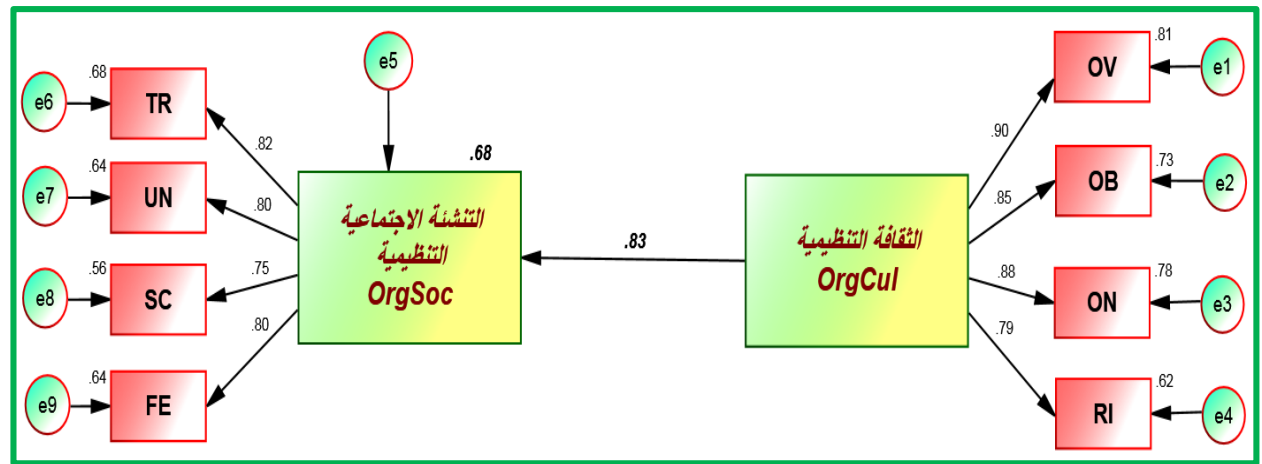
2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يتبين من نتائج الجدول (28) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد المعتقدات التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.642) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) . وتأسيساً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة ديوان محافظة ميسان عينة الدراسة كلما سعت الى ترسيخ المعتقدات الايجابية الدافعة للالتزام في العمل وتعزيز انتماء الموظفين لوظائفهم وتمسكهم بها وتشجيعهم باستمرار على السلوك الذي يلائم المعتقدات السائدة ضمن البيئة الداخلية ومنحهم الفرص النافعة في تحسين قدراتهم وقابلياتهم ضمن المشاركة في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز ادوارهم في المواقف



التي لا يتواجد فيها القادة اضع الى ذلك تحسين قدراتهم الابتكارية والابداعية في التعامل اليومي عند انجاز واجباتهم المكلفين بها وهذا بدوره ان يحسن مستوى تنشئة الموظفين وتكيفهم مع المناخات الداخلية السائدة في ديوان المحافظة عينة الدراسة . وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

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



الشكل (19) تأثير لمتغير الثقافة التنظيمية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)



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

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
التنشئة الاجتماعية التنظيمية	<---	.826	.758	.036	21.172	***

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. اتضح من نتائج الوصف والتشخيص للدراسة ان القيم التنظيمية مرتفعة في ديوان محافظة ميسان بأغلب ابعادها حيث تبين ان الموظفين يعتزون ويفتخرون بانتمائهم للديوان وهناك تعاون كبير بين زملاء العمل والتزام عالي بعامل الوقت كما ان الادارة تهتم بالمقترحات التي يقدمها الموظفين والتي تساهم في تطوير العمل .
2. اتضح ان الادارة في ديوان محافظة ميسان تولي اهتمام بمستوى منخفض لآراء الموظفين خاصة عند اتخاذ القرارات المهمة وذلك قد يعود الى نموذج الادارة الهرمية الكلاسيكية في المؤسسات العراقية التي تتقيد بالتعليمات والضوابط والهرمية في ادارة السلطة وعدم اشاعة ثقافة الادارة التشاركية والاهتمام برأي الموظفين واشراكهم في القرارات المهمة .
3. يهتم ديوان المحافظة بالسلوكيات التي تنمي المعتقدات التنظيمية ويمتلك الموظفون المعلومات الكافية لإدارة المهام المكلفين بها دون الرجوع الى الادارات المسؤولة عنهم ويعتقد معظم الموظفين من العينة المبحوثة ان المعلومات التي لديهم تؤهلهم لاتخاذ القرارات المهمة في اعمالهم .



4. اهتمام ديوان المحافظة باطلاع الموظفين على المشاكل والتحديات التي يواجهها الديوان كانت دون مستوى الطموح ولعلّ هذا نابع من قناعة الإدارة ان القرارات المهمة في مواجهة المشاكل تنحصر في الإدارة العليا والإدارات المرتبطة بها بمستوى أقل مثل الإدارات الوسطى او المستشارين والمعاونين .

ثانيا : التوصيات

1. تعزيز الاهتمام بالجانب الاجتماعي في ديوان المحافظة حيث تبين ان الموظفين في الديوان لديهم اهتمام اجتماعي وتواصل وتعاون جيد مع زملائهم يشاركونهم افراحهم واحزانهم ويقدمون لهم الدعم وقت الحاجة .
2. دعوة الإدارة في ديوان محافظة ميسان الى السماح بنشر الثقافة الديمقراطية والمرونة العالية في الإدارة والاستماع الى اراء الموظفين وتطلعاتهم ومقترحاتهم بما يحقق اهداف المؤسسة أولاً وتطلعات وآمال الموظفين ثانياً .
3. ضرورة الاهتمام بشعبة التدريب في ديوان المحافظة ودراسة امكانية تحويلها الى مركز للتدريب الشامل والمتنوع , خاصةً وان ديوان المحافظة يمثل اعلى سلطة حكومية محلية , يقع على عاقلته تطوير ورسم السياسات الخاصة بالمحافظة بما فيها تطوير قابليات ومهارات وقدرات الموظفين .
4. دعوة الإدارة في الديوان الى اقامة المؤتمرات والورش الدورية للوقوف على أهم المشاكل والتحديات والتعريف بالفرص المتاحة للتنمية والطوير والاستماع الى المقترحات بما يشكّل زرع ثقافة جديدة تقلّل من أي احتقان محتبس ينعكس على العمل , ويكون فرصة ايضاً لتطوير العمل الاداري .



المصادر

1. ابن منظور، أبو الفال جما الدين (1997) , لسان العرب، ج3 , بيروت: دار الطباعة والنشر
2. المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ص 397
3. العميان ،محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .عمان: دار وائل للنشر، 2002م
4. حسن حريم : ادارة المنظمات منظور كلي , دار حامد للنشر والتوزيع عمان ط1 , 2003 ص:265
5. القريوتي ، محمد قاسم(2000)السلوك التنظيمي...دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق ص: 228
6. جودة : د. محفوظ احمد جودة , عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , ادارة الموارد البشرية الطبعة الاولى 2010, عمان , دار وائل للنشر والتوزيع .
7. Hofstede, G., Bram, N., Daval, O. D. and Geert, S. (1990) ‘Measuring
8. Alvesson, M. (2013) Understanding Organizational Culture (2nd edn.). London: Sage17
9. Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A Culture of Employee Engagement: A Strategic Perspective for Global Managers. Journal of Business Strategy, 36(3)
10. Burke, P. (2017). Popular Culture in Early Modern Europe. London: Routledge
11. Inglehart, R. (2018). Culture Shift in Advanced Industrial Society. New Jersey: Princeton University Press.p44
12. Suryasa, W. (2021). Historical Religion Dynamics: Phenomenon in Bali Island. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 11(6), 1679- 1685
13. Donal (Donal K.); Scott, Colin-2011The Crystallization of Regulatory Norms.
14. Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. Journal of



- Applied Psychology, 93, 864–882. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
15. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251
16. Master's Thesis, Thuy Linh Pham/ Aalto University School of Business, Master's Programme in Entrepreneurship and Innovation Management Fall 2020
17. Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in Person Organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual Person Organization Fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78
18. Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287
19. Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29, 85–102.
20. Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441
21. Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. Master Thesis, *Personnel Review*, 45(4), 743-763.



22. Phillips, C., Esterman, A., & Kenny, A. (2015). The theory of organisational socialisation and its potential for improving transition 179 experiences for new graduate nurses. *Nurse education today*, 35(1), 118-124.
23. Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889..
24. Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22.
25. Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
26. Berenson, M., David L., Judith W., & Nicola J. (2012) " *Basic Business Statistics : Concepts and Applications* " 3rd Edition , Pearson Education Limited. U. S.A.