

أثر الثقافة التنظيمية على اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل

دراسة حالة للمؤسسات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب

خالد محمد العتيبي

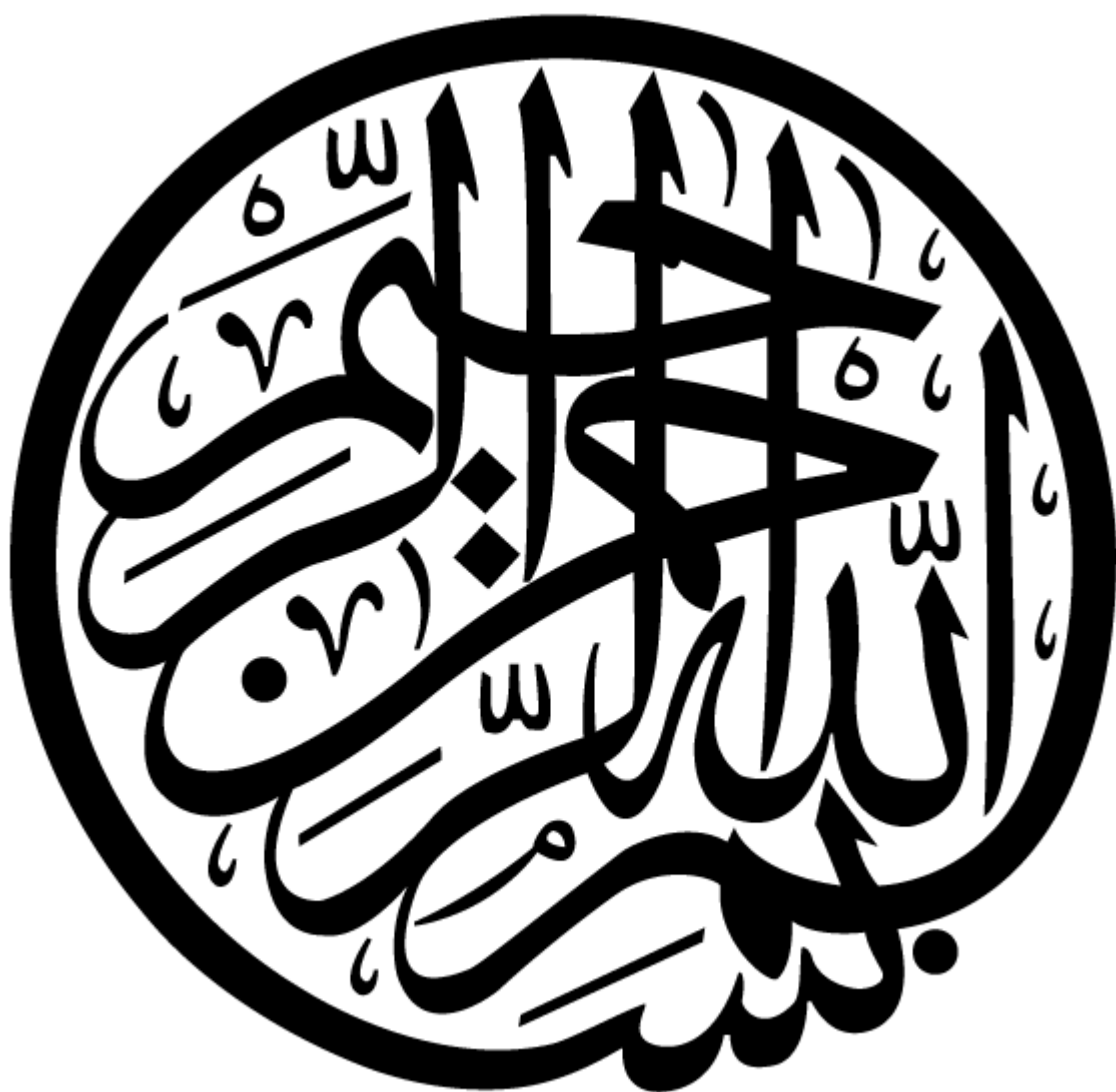
إشراف:

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2025



إهداء

إلى من كانت ولا تزال النور في طريقي، واليد التي ساندتني في كل لحظة تعب،

إلى أُمي،

يا من غرست في قلبي معنى الصبر، وزرعت في روحي حب العلم والسعي،

كل ما وصلتُ إليه اليوم هو امتداد لدعواتك، وتعبك، وسهرك،

هذا الإنجاز ليس لي وحدي، بل لكِ أولاً،

فشكراً من القلب

شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور الفیصل عبدالحمید محمد والدكتور فايز علي جراد، على ما قدّماه لي من دعم وتوجيه وإشراف أكاديمي مميز طوال فترة إعداد هذا البحث. فقد كان لتوجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة الأثر الكبير في تطوير هذا العمل والوصول به إلى صورته النهائية.

كما أعبر عن خالص امتناني لجامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، لما وفّرتة من بيئة علمية محفزة وداعمة ساعدتني على إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أوجّه الشكر لكل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دعم هذا العمل، من زملاء وأصدقاء ومشاركين، فلهم مني كل التقدير والعرفان.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية واندماج الموظف الجديد في بيئة العمل، من خلال استكشاف مدى تأثير القيم والممارسات التنظيمية السائدة على عملية اندماج الموظفين الجدد وانخراطهم الفعّال داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من الموظفين الجدد في عدد من المؤسسات، وُجمعت البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على اندماج الموظف الجديد، حيث تبين أن وضوح القيم التنظيمية، والدعم الإداري، وفعالية التواصل الداخلي تسهم في تعزيز الشعور بالانتماء، وتحفيز الالتزام، وتقليل فترات التكيف الوظيفي. كما بيّنت النتائج أن غياب الثقافة التنظيمية الواضحة يؤدي إلى ضعف اندماج الموظفين الجدد، مما قد ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة تصميم برامج استقبال وتوجيه مهنية تعزز من فهم الموظف الجديد للثقافة التنظيمية، ودمج هذه الثقافة في جميع مراحل التوظيف والتطوير الوظيفي، لما لها من دور محوري في دعم استقرار الموارد البشرية ورفع كفاءتها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، اندماج الموظف الجديد، القيم المؤسسية، بيئة العمل، الموارد البشرية.

Abstract

This study aimed to examine the relationship between organizational culture and the integration of new employees in the workplace. Specifically, it explored how prevailing organizational values and practices influence the successful onboarding and engagement of newly hired staff. The research adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a structured questionnaire distributed to a sample of new employees across various institutions. Data were analyzed using appropriate statistical tools. The findings revealed a statistically significant impact of organizational culture dimensions on new employee integration. Clear organizational values, managerial support, and effective internal communication were found to enhance the sense of belonging, commitment, and reduce adaptation time. Conversely, the absence of a strong organizational culture was associated with poor integration outcomes, potentially affecting overall institutional performance. Based on the results, the study recommended the development of structured orientation and onboarding programs that introduce new employees to the organizational culture and embed these values throughout the hiring and development processes, as a means of enhancing workforce stability and performance.

Keywords: Organizational Culture, New Employee Integration, Institutional Values, Workplace Environment, Human Resources.

فهرس المحتويات

1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
4.....	تساؤلات الدراسة:
4.....	أهداف الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
5.....	حدود الدراسة:
5.....	مصطلحات الدراسة:
6.....	منهج الدراسة:
6.....	مجتمع الدراسة وعينتها:
6.....	أداة الدراسة ومراحل تصميمها:
7.....	إجراءات التطبيق واختبارات الصدق والثبات:
9.....	الدراسات السابقة:
12.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
15.....	الفصل الثاني
15.....	الإطار النظري
15.....	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:
23.....	المبحث الثاني: الاندماج الوظيفي:

33.....	الفصل الثالث
33.....	منهج الدراسة وإجراءاتها
33.....	تمهيد:
34.....	مجتمع الدراسة:
34.....	عينة الدراسة:
34.....	أداة الدراسة:
35.....	تصحيح أداة الدراسة:
36.....	أسلوب تحليل البيانات:
37.....	الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة:
41.....	ثانياً: ثبات الأداة:
42.....	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
46.....	الفصل الرابع
46.....	عرض وتحليل نتائج الدراسة
46.....	تمهيد:
46.....	السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل؟
51.....	ثانياً: السلوكيات التنظيمية:
56.....	السؤال الثاني: ما مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟
	السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة
61.....	تعزى لإحدى المتغيرات الديموغرافية؟
67.....	الفصل الخامس
67.....	ملخص النتائج والتوصيات

67.....	تمهيد:
68.....	التوصيات
69.....	ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:
70.....	المراجع:
73.....	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعرف الثقافة على أنها ذلك الكل المركب المترابط والمتفاعل الأجزاء الذي يكتسبه الفرد من مجتمعه وتشمل الافتراضات الضمنية والمعرفة والمعتقدات والقيم والأدب والقانون والأعراف والعادات والتقاليد والذي يؤثر على اتجاهاته وسلوكه وأسلوبه في التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع أعضاء المجتمع، ونلاحظ أن موضوع الثقافة التنظيمية قد سيطر على العديد من الدراسات الإدارية في العشر سنوات الأخيرة ، وبالتالي أصبحت الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما وأساسيا يمكن أن تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم من حيث:¹

1. تقدم إطارا فاعلا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات.
2. تعد قوة مؤثرة داخل التنظيم ، حيث أنها تحفز وتدعم أنواعا محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
3. تشمل القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيرا مهما على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس مدى القدرة على التكيف مع أي متغيرات وأحداث طارئة.
4. تؤدي دورا مهما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة عن القيم والمعتقدات كما أنها تشكل مصدرا للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية.

وبهذا يمكن القول أن أهمية الثقافة التنظيمية ترجع إلى أنها تشكل إطارا مرجعيا ونموذجا للسلوك الذي يجب أن يحتذي به من جانب العاملين كما أنها تمثل الطاقة الاجتماعية التي

¹ سويدات، أحمد عبدالله والشيخ، فؤاد نجيب (2017). أثر التفكير الإبداعي علي فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

تدفعهم إلى العمل أو تعجزهم أيضاً وتمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين علي اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة.

وقد أشار سالم (2006)¹ إلى أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في سلوك المساعدة Helping Behavior و الإيثار Altruism مثل رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (الرؤساء أو زملاء العمل) أو مساعدة العاملين الجدد وتعريفهم بالعمل وسلوك الروح الرياضية Sportsmanship مثل استعداد الفرد لتقبل لبعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون تذمر أو شكوى وسلوك الكياسة أو الكرم Courtesy مثل مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملائه من خلال تقديم النصح واحترام رغبات الآخرين والسلوك الحضاري Civic Viue مثل رغبة الفرد في الاندماج البناء في كافة أنشطة المنظمة غير الرسمية والتقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة المشاكل التي قد تواجه فريق العمل أو المنظمة.

ظهر مفهوم الاندماج في العمل كأحد المفاهيم الرئيسية في علم النفس الإيجابي في إطار الدعوة للتركيز على قياس القوى الإنسانية والمتغيرات السيكولوجية ذات الوجهة الإيجابية؛ إذ يشير إلى حالة وجدانية - دافعية إيجابية تتسم بطاقة عالية مقترنة بمستوى مرتفع من التفاني في العمل، والتركيز الشديد عليه.

فالأفراد المندمجون في عملهم يتمتعون بمستويات مرتفعة من الطاقة، علاوة على الحماس تجاه العمل، وينغمسون بشكل كامل في أنشطة عملهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم وابتكاريتهم وانتمائهم للعمل، كما يتسمون بأنهم أكثر ميلاً لمساعدة زملائهم في العمل².

¹ سالم، إلياس (2006). وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

² جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن.

ويمكن النظر لمفهوم الاندماج في العمل على أنه تكوين فرضي متعدد الأبعاد يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي: الحيوية Vigor والتي تصف المستويات العالية من الطاقة لدى العاملين والصمود والاستعداد لاستثمار الجهد والمثابرة في مواجهة الصعاب أثناء العمل، والتفاني Dedication والذي يشير إلى انصهار الفرد في عمله وشعوره بقيمته وإحساسه بأن العمل يثير حماسه ويشكل مصدرًا للإلهام والفخر والتحدى، وأخيرًا الاستغراق Absorption والذي يصف تركيز الفرد التام في عمله وانغماسه فيه بسعادة بحيث يشعر أن الوقت يمر سريعًا أثناء العمل ويجد صعوبة كبيرة في عزل نفسه عن عمله.

مشكلة الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات واستدامتها، فهي تشكل الإطار العام الذي يحكم سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم داخل بيئة العمل. وفي سياق التوظيف الحديث، يواجه الموظفون الجدد تحديات كبيرة في التكيف والاندماج مع ثقافة المؤسسة القائمة. إن عدم الاندماج الفعال قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني الأداء، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، مما يكبد المؤسسات تكاليف باهظة ويؤثر سلبيًا على إنتاجيتها وكفاءتها¹.

من هذا المنطلق، تبرز مشكلة الدراسة الحالية في تساؤلها عن أثر الثقافة التنظيمية السائدة على اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل. فمع تزايد الاهتمام باستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، يصبح فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وقدرة الموظفين الجدد على الاندماج أمرًا حيويًا لضمان استقرار القوى العاملة وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية على اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟ ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية تهدف

¹ سامر، قاسم (2014). دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية على العاملين في

مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، سوريا.

إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين عمليات الاندماج التنظيمي للموظفين الجدد.

تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل؟
2. ما مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟
3. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية واندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل.
2. التعرف على مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.
3. فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية واندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.
4. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

يقوم هذا البحث على تحقيق غرض علمي والذي تتبع أهميته من أهمية الموضوع ذاته، وهو معرفة العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية واندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل. حيث تتضح أهمية الدراسة من جانبين هما:

أ. من الناحية العلمية تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله ويتوقع أن تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام باحثين آخرين بإعداد بحوث ودراسات أخرى تتناول هذا الموضوع من جوانب عدة، وكذلك إضافة عمل للدراسات السابقة حول هذا الموضوع وإثراء مكتبة البحث العلمي بدراسات علمية وحديثة في هذا المجال.

ب. من الناحية العملية يهدف البحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤدي إلى تعزيز اندماج الموظفين الجدد من خلال الثقافة التنظيمية حتى يتم تقديمها للقيادات في المؤسسات المختلفة لكي يتم تطبيقها على أرض الميدان من خلال تطوير آليات العمل واستراتيجياته التي تدعم اندماج الموظفين الجدد.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذا الدراسة خلال العام 2025م.
- الحدود البشرية: موظفو وموظفات المؤسسات بمدينة الرياض الذين التحقوا حديثاً ببيئة العمل.
- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية واندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي امتداد لكلمة ثقافة المستمدة من علم الانثربولوجي والاجتماع ، حيث تم إدخال هذا المفهوم إلى العلوم الإدارية والثقافة في علم الانثربولوجي هي أسلوب الحياة الأفراد والجماعة، وهي ما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وفنون وآداب وقوانين وعادات. يعرف ستيفن 1998 Stephen الثقافة بأنها نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، ويتكون هذا النظام من مجموعة من الخصائص التي تقدرها المنظمة¹.

¹ Robbins S (1998). Organizational, Behaviour, Concepts, Controversies and Applications, England Prentice Hall Englewood. Cliff ices & Edition, 1998, P 572

وتعرف عايدة خطاب (2001) الثقافة بأنها القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة وأيضاً مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية¹.

ثانياً: الاندماج الوظيفي:

ويشير الاندماج الوظيفي Work Engagement إلى تعلق الفرد بدوره في العمل وترجمة ذلك على الصعيد البدني والمعرفي والانفعالي، حيث يشير المكون البدني إلى اندماجه في مهمات العمل بدنياً، في حين يشير المكون المعرفي إلى اليقظة والاستغراق في العمل، بينما يشير المكون الوجداني إلى اتصال الفرد بعمله أثناء أدائه بكل تقان والتزام².

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة المشكلة، حيث يتم وصف مشكلة الدراسة بالتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ومن ثم تحليل أثرها على إدماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الجدد في المؤسسات بمدينة الرياض. وسيقوم الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من عدد (500) من مجتمع الدراسة، لإجراء الجانب الميداني من هذا البحث.

أداة الدراسة ومراحل تصميمها:

سيستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، إذ إنها الأداة المناسبة والمثلى للحصول على المعلومات في مجال الدراسة. ولأهمية الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، سيتم الالتزام

¹ خطاب، عايدة سيد وآخرون (2001). العلوم السلوكية، القاهرة، دار القباء للطباعة والنشر، ص 355.

² القرني، سعد محمد (2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس ١٩٣، ٢٢٥ - ٢٩٤.

بخطة علمية تشتمل على عدد من الخطوات لتصميم الأداة، حيث سيعتمد الباحث عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

1. المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
 2. البحوث والدراسات السابقة التي تناولت بعض محاور الدراسة.
 3. المشرف العلمي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة عباراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة.
- وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وستوزع درجات المقياس (من 1 إلى 5) بحيث يظهر المبحوث ما إذا كان "لا أوافق بشدة" أو "لا أوافق" أو "أوافق إلى حد ما" أو "أوافق" أو "أوافق بشدة".

إجراءات التطبيق واختبارات الصدق والثبات:

سيقوم الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها. بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وخبرة الباحث العملية، واستطلاع رأي عينة من مجتمع الدراسة، سيعرضها على المشرف العلمي لإبداء الرأي حيال عبارات الاستبيان. كما سيقوم الباحث بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المشرف العلمي. وستكون الاستبانة الأولية مكونة من:

أ- الجزء الأول: البيانات الأولية للمبحوث: هذا الجزء يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة التي تشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في الجنس (ذكر - انثى)، العمر (من 20-30 سنة ، من 30-40 سنة ، من 40-50 سنة ، اكبر من 50 سنة)، مستوى الدخل الشهري (اقل من 10 الف ريال - بين 10 الف و 20 الف ريال - اعلى من 20 الف ريال)، المستوى التعليمي (أُمي - الابتدائي - المتوسط - الثانوي - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراة).

ب- الجزء الثاني: محاور الدراسة :سيشتمل هذا الجزء على محاور الدراسة، وسيتبع الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال .حيث سيتم استخدام طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي، وسيتكون الجزء الثالث من 3 محاور:

1. المحور الأول: قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.

2. المحور الثاني: السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة.

3. المحور الثالث: اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.

يقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية: (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة). وسيعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لأنه سهل الإعداد والتطبيق ويعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة، وتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الدراسات السابقة:

دراسة إلياس (2021):¹

هدفت دراسته إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لعلاقة بين نظم المعلومات الإدارية كمتغير مستقل وإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، واختبار توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية بالمصارف السودانية. تتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي: هل الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية؟ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية لعدم وجود علاقة بينها وبين المتغير إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب). وبناءً على تلك النتائج خرجت الدراسة عدد من التوصيات تمثلت في الاستمرار في رفع كفاءات مكونات نظم المعلومات الإدارية وتوفير أحدث الأجهزة والمعدات اللازمة ومواكبة التطور للمحافظة على المركز التنافسي للبنك، القيام بتقديم برامج تدريبية كافية للموظفين، والاستفادة منهم مما يؤثر إيجاباً ويساعد على تحسين وتطوير المورد البشري بالبنك. الاهتمام بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة وعمل ورش عمل للعاملين للتعامل معها، مما يساعد على تطوير الأداء بالبنك، وتطبيق الدراسة بمتغيرات وأبعاد أخرى لم تغطيها الدراسة في بيئة أخرى.

دراسة السبحاني (2016):²

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي، كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي كالمتغير تابع على المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو كالمتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات

¹ إلياس، عبد الله عبد الواحد (2020). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، دراسة حالة المصارف السودانية ولاية الخرطوم، جامعة كرري.

² حسام سالم السبحاني (2016) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير.

دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية). أوصت دراسته العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وحث المدراء عن التخلي عن الروتين والرتابة التي تعتبر عائقاً في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات في العمل، وإعادة النظر لنظام المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتحفيز الموظفين للعمل بكل كفاءة ومهنية عالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارات لتحقيقها.

دراسة أبوسمورة (2014):¹

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء العاملين في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وتمثلت عناصر الثقافة التنظيمية في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي. وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديمين وإداريين، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أمدرمان الأهلية وكلية غرب النيل). توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين. ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي. بناءً على النتائج أعلاه فقد تم طرح العديد من التوصيات منها: ضرورة أن يكون لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أدائهم، وضرورة الاهتمام بها، والاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة.

¹ أبو سمورة، أحمد موسى المهدي (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

دراسة برجراجة (2014):¹

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة بالجزائر. هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها، على المديرية الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يقدمها المرؤوسين وكذلك توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب وتبسيطها من أجل تأدية العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة، كما على المديرية تبني رؤية مشتركة حول القيم التنظيمية باعتبارها محدد رئيسي لسلوك العاملين.

دراسة العتيبي (2012):²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الخدمية بمدينة تعز اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (200) موظف وموظفة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمات الخدمية بتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية لما لها من دور في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.

¹ برجراجة، مريم (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

² العتيبي، مشعل فهد فاهد (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الخدمية بمدينة تعز اليمنية.

دراسة العبيدي (2017):¹

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الانفتاح على المستجدات، الاهتمام بالأفراد، التوجه نحو النتائج، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار) على الاندماج الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الأردني. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من (300) موظف وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات المصرفية ثقافة تنظيمية داعمة للاندماج الوظيفي من خلال التركيز على الأبعاد الإيجابية للثقافة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، سواء باعتبارها متغيراً مستقلاً أو وسيطاً، على تأثيرها الجوهري في تشكيل سلوكيات العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، سواء من خلال الرضا الوظيفي، أو الولاء، أو الأداء، أو حتى الاندماج.

أوجه الاتفاق:

1. أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر مؤثر مركزي:

- جميع الدراسات تقريباً، مثل العتيبي (2012)، العبيدي (2017)، برجرجة (2014)، أبوسمورة (2014)، شددت على أن الثقافة التنظيمية لها أثر مباشر وفعال على مؤشرات متعددة لأداء الموظفين مثل الولاء والرضا والاندماج.
- وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي بيّنت أن وضوح القيم الثقافية والتزام المؤسسة بها يخلق أساساً جيداً لتعزيز اندماج الموظف الجديد.

¹ العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد (2017). أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الانفتاح على المستجدات، الاهتمام بالأفراد، التوجه نحو النتائج، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار) على الاندماج الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير

2. التأكيد على الدور الوسيط أو التأثير غير المباشر:

- دراسة إلياس (2021) استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين نظم المعلومات وإدارة الموارد البشرية.
- بالمثل، فإن الدراسة الحالية تُظهر أن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار الذي من خلاله تتم تهيئة بيئة مناسبة لاندماج الموظف الجديد، أي أنها تسهم بطريقة غير مباشرة في تيسير هذا الاندماج.

3. ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية بشكل مستمر:

- معظم الدراسات أوصت بتعزيز الوعي بالثقافة التنظيمية والعمل على تفعيلها، مثل السبحاني (2016) والعنبي (2012)، وهو ما يتماشى مع توصيات الدراسة الحالية التي شددت على بناء برامج دمج أكثر وعيًا بالثقافة المؤسسية ومرتبطة بها فعليًا لا شكليًا.

أوجه الاختلاف:

1. البيئة والسياق التنظيمي:

- أغلب الدراسات السابقة ركزت على قطاعات ومجالات مختلفة مثل المصارف (إلياس، العبيدي)، التعليم العالي (أبوسمورة)، الخدمات (العنبي)، أو مديريات حكومية (برجراجة).
- بينما تتناول الدراسة الحالية الموظف الجديد في سياق بيئة مؤسسية لم تُحدد قطاعياً بوضوح، لكن تركيزها كان على جانب الاندماج التنظيمي للموظف الجديد، وهو مجال لم يُفرد له بحث مستقل بهذا العمق في الدراسات السابقة.

2. التركيز على الموظف الجديد كمحور للدراسة:

- ميزة الدراسة الحالية أنها تخص فئة محددة داخل المؤسسة (الموظف الجديد)، بعكس معظم الدراسات التي تناولت العاملين بشكل عام.
- وهذا يجعل الدراسة الحالية أكثر تخصيصًا، وتقدم إضافة واضحة في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واندماج هذه الفئة تحديدًا، التي تُعد حساسة من حيث الاحتواء والتكيف.

3. اختلاف المتغيرات التابعة:

- المتغيرات التابعة في الدراسات السابقة تنوعت بين الرضا الوظيفي، الولاء، الأداء، السلوك الإبداعي... بينما تميزت الدراسة الحالية بأن المتغير التابع هو الاندماج التنظيمي للموظف الجديد، مما يمثل زاوية جديدة في البحث.

4. البنية التحليلية:

- بعض الدراسات ركزت على التحليل الإحصائي دون إيراد تفسير نوعي عميق (مثل العتيبي وبرجراجة)، بينما قدمت الدراسة الحالية مناقشة تحليلية لنتائج المؤشرات مع تفسير للسلوكيات التنظيمية التي تقف خلف الأرقام، وهذا يضيف بعداً تفسيرياً يثري الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة مكون أساسي من مكونات المنظمة نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها، لذا فإن ثقافة المنظمة تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وذلك من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حيث تزايد الاهتمام بها، ولقد عرفت الثقافة التنظيمية بعدة تعاريف تختلف من اقتصادي لآخر إلا أنه يمكننا تقديم أهم التعاريف وهي كالتالي:

حسب Petres و Waterman فإن الثقافة التنظيمية تمثل المعاني والقيم المشتركة السائدة في المنظمة، أما Deal و Kennedy فيعرفانها على أنها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المنظمة¹.

أما George Nisard فيرى أن ثقافة المنظمة هي طريقة تفكيرها والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، ثم تكون معروفة ولو جزئيا بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المنظمة حتى يتم قبولهم، ويتضمن مفهوم ثقافة المنظمة عدة محتويات منها طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات، العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المنظمة وقيمها، أما بالنسبة إلى وايس C.Ways

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004.

فيعرف النظام الثقافي للمنظمة على أنه مجال يتضمن التعابير (الأفعال والأقوال)، القيم، مقاييس العمل والتفكير وكذا مجال الاتصال مع الغير حسب طبيعة العمل¹.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءا من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ككل.

ومهما تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بالثقافة التنظيمية ومن هذه الخصائص نجد:

- انتظام وتناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
- معايير تنعكس في عناصر معينة كحجم العمل الواجب انجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعمال.
- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية.
- فلسفة تتمثل في الاعتقادات فيما يتعلق بطرق التعامل مع العمال.
- قواعد تحدد سلوكيات العمال المقبولة وغير المقبولة.
- المناخ التنظيمي وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيفية تصرف العمال مع العملاء وما هو شعورهم فيما يخص طريقة معاملة الإدارة لهم.

وهنا تجدر الإشارة إلى التفرقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حيث أن دراسة المناخ التنظيمي يقصد به دراسة مدى تحقق توقعات الأفراد في العمل، أما الثقافة التنظيمية فهي

¹ El hachemi ben ali, vers une nouvelle Culture managériale, office des publications universitaire, Algérie, 1996.

تقيس طبيعة هذه التوقعات فإذا تلاءمت التوقعات مع الثقافة السائدة فهذا معناه أن المناخ التنظيمي جيد والعكس صحيح.¹

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات وطريقة معالجة الأفراد للمشاكل القائمة واتخاذ القرارات، لذا فإن الإدارة العليا في المنظمة هي المسؤولة عن وضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

ايضاً من خصائص الثقافة التنظيمية:²

1. جماعية العمل : تعتبر جماعية العمل من الخصائص الهامة لثقافة المنظمة وتعرف بأنها وحدة أو كيان اجتماعي يضم عدد من الأفراد أو يعملون في إدارة أو قسم واحد أو إدارات أو أقسام مختلفة ومن ثم يمكن لجماعة العمل أن تحقق ثقافتها التنظيمية الصحية والقوية التي تؤثر بالإيجاب على كل من المنظمة وأفراد الجماعة على حد سواء .

2. ويرى الباحثون أن تحقيق جماعية العمل لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة ولكن ذلك يحتاج إلى الاختبار السليم للأفراد والتدريب الجيد والعمل على تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

2. القدرة على الابتكار : من اجل النمو والاستمرار يحتاج إلى المزيد من الابتكار وهذه العملية تحتاج إلى تقديم أفكار جديدة وقدرات عملية وخبرات عملية وإيجاد مناخ صحي يساعد على تقديم أفكار خلاقة ومبتكرة.

3. القدرة على التكيف : أن القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من احد الخصائص الهامة والأساسية لثقافة المنظمة أن تحليل البيئة الداخلية تعتمد على تحليل الأهداف التنظيمية والعلاقات التبادلية بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي

¹ عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، 2003.

² عبد المجيد السيد، تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة البناء التنظيمي وسياسات التوظيف بالبنوك التجارية ، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام المصري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1996 ، ص 25.

معها وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف في المنظمة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات والمشاكل والمعوقات الموجودة في البيئة الخارجية.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال¹.

كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي:²

تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

تقوم الثقافة التنظيمية بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

تعتبر الثقافة التنظيمية سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام

¹ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2004.

² عبد الرحمن فالح العبادلة، مرجع سابق.

المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

هذا وإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق العناصر التالية:¹

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.
- توحيد هوية الأعضاء في المنظمة.
- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم.
- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.
- أداة رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم².

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها ما يلي:³

القيم التنظيمية:

وهي التي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

المعتقدات التنظيمية:

¹ محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
² محمود سلمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2002.
³ المدهون موسى / الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الطبعة الأولى، 1995.

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة.

الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها العمال في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.

التوقعات التنظيمية:

وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف كما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين.

الرموز:

تستخدم الرموز دلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لإيصال ثقافة المنظمة.

مستويات الثقافة التنظيمية:

من أهم تصنيفات مستويات الثقافة التنظيمية نجد:¹

الافتراضات الرئيسية:

وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم وتقع في المستوى الأدنى من القيم.

القيم:

وتمثل المستوى الثاني والأكثر عمقا للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة وهي المرشد نحو العمل المرغوب.

¹ عبد الرحمن فالج العبادلة، مرجع سابق.

القواعد:

وهي الدليل الذي يحدد سلوك أي فرد في المنظمة في مواقف محددة وعادة ما تكون غير مكتوبة.

الأشياء التي هي من صنع الإنسان:

يحظى هذا المستوى بالأهمية الكبرى لأنه يعتبر توضيحاً للمستويات الأخرى ويشتمل على العناصر التالية:

السلوكيات الشخصية لأفراد المنظمة:

إن السلوكيات الشخصية لأفراد المنظمة تعكس القيم التنظيمية التي يمكن فهم الثقافة التنظيمية من خلالها.

الاحتفالات والشعائر:

وهي النشاطات التي تتكرر في المناسبات العامة مثل تكريم العمال.

القصص:

وهي من الطرق المهمة لتعزيز القيم التنظيمية وتوجيه سلوكيات الأفراد ومنها القصص حول الرؤساء وقصص حول الاستغناء عن الخدمة وقصص حول كيفية تعامل المنظمة مع الأزمات.

الطقوس:

الطقوس هي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن القيم الأساسية في المنظمة وتعززها، مثل الأهداف الأكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأقلهم أهمية¹.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة الفردية والجماعية، دار الشروق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

وتمكن هذه الطقوس من تحقيق ما يلي:

- تطوير الشعور بالانتماء إلى المنظمة.
- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- تثبيت وبناء ثقافة المنظمة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

المبحث الثاني: الاندماج الوظيفي:

يُعد الاندماج الوظيفي من المفاهيم المحورية والحديثة نسبيًا في بيئة العمل المعاصرة، وقد حظي باهتمام كبير من الباحثين في السنوات الأخيرة. يعبر هذا المفهوم عن مدى ارتباط الفرد بوظيفته ومنظمته وتعلقه بها وإحساسه بأهميتها. إنه اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم وقيمها، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة. كما يُعرف بأنه علاقة نفسية إيجابية بين الفرد ووظيفته ومنظمته، تتجلى في شعور الفرد بالدافعية في الإنجاز وخدمة المنظمة والانغماس فيها، والشعور بأهميتها والانتماء لها.

يُشار إلى الاندماج الوظيفي أحيانًا بمرادفات مثل الانغماس أو الاستغراق الوظيفي، ويُعتبر عملية حاسمة تسهم في نجاح أي مؤسسة.

خصائص الاندماج الوظيفي وأبعاده

تتفق الدراسات على أن الاندماج الوظيفي يعكس حالة من الوفاء والارتباط الإيجابي بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس للموظف المندمج خصائص وسلوكيات معينة، منها:

- أن يكون له دور إيجابي للوظيفة والمنظمة.
- يستكشف ويبحث عن فرص لتحسين الأداء التنظيمي.
- يعمل بنشاط لتحسين الأمور وجعلها أفضل.
- يؤمن بقيم المنظمة.
- يعامل الآخرين باحترام ويساعد زملاءه لأداء أدوارهم بفعالية.
- يعتمد عليه ويؤدي ما تتطلبه الوظيفة بشكل أفضل.
- يتطابق مع قيم المنظمة.
- يخدم المصلحة العامة للعمل، حتى لو كان ذلك على حساب شخصي.

• يواكب أحدث التطورات في مجال عمله.

بالإضافة إلى ذلك، ذكر قاسم (2020) أن أهم خصائص الاندماج الوظيفي تتمثل في مجموعة من العوامل:

- الخصائص الشخصية: تشمل الدوافع والقيم والاتجاهات ونوع الفرد.
- الخصائص الوظيفية: تتضمن الحافز واستقلالية الوظيفة وتنوعها وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.
- الخصائص الاجتماعية: تشمل العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح.

أبعاد الاندماج الوظيفي :

تعتمد الدراسات الحديثة على ثلاثة مكونات أساسية للاندماج الوظيفي:

1. الحيوية أو القوة (Vigor) تشير إلى المستويات العالية من الطاقة النفسية والذهنية والمثابرة التي يتمتع بها الموظف في مواجهة الصعوبات أثناء العمل. كما يمكن تعريفها بأنها الطاقة والمرونة والنشاط من المستويات العالية أثناء العمل.
2. التفاني أو الحماس (Dedication) حالة نفسية تتضمن الشعور بالسعادة والطاقة، وتعكس اهتمام الموظف الشديد بعمله وشعوره بقيمته وأهميته، بالإضافة إلى الفخر والتحدي والإلهام.
3. الاستغراق أو الانغماس (Absorption) يشير إلى التركيز التام للموظف في عمله، بحيث يجد صعوبة في فصل نفسه عنه، ويشعر أن الوقت يمر بسرعة أثناء أدائه لمهامه. وهو حالة يكون فيها الموظف مستغرقًا ومندمجًا تمامًا في عمله، ويستمر في التفكير بالعمل حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي.

أهمية الاندماج الوظيفي

يُعد الاندماج الوظيفي ذا أهمية بالغة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع. فهو:

- يساهم في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم.
- يقلل من معدلات التغيب والتوتر والنزاع الشخصي.
- يعزز من جودة حياة العمل ورغبة العاملين في البقاء بالمنظمة.
- يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية.
- يزيد من الرضا الوظيفي ودافعية الموظفين.
- يمكن المنظمة من المحافظة على الكفاءات وزيادة التزامهم بقيم وأهداف المنظمة.
- يعزز الإبداع والابتكار لدى الموظفين.
- يساعد على بناء ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل.
- يؤدي إلى الشعور بالسعادة والرضا والتقدير.

العوامل المؤثرة على الاندماج الوظيفي

تتأثر مستويات الاندماج الوظيفي بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية:

1. الاستقامة التنظيمية: (Organizational Integrity)

- تُعد الاستقامة التنظيمية مفهوماً حديثاً يشير إلى مجموعة من السلوكيات والقيم الإيجابية التي تؤثر على أخلاقيات الأفراد الوظيفية وتحسن قراراتهم وترفع مستوى دافعيتهم للعمل.
- أهميتها: تساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية، وتقلل من الآثار السلبية.

- أبعادها: تتضمن الاستقامة التنظيمية خمسة أبعاد رئيسية:
- التفاؤل التنظيمي (Organizational Optimism) يشير إلى الاعتقاد الجماعي للأعضاء بنجاحهم رغم التحديات. وهو إحساس بالهدف والسعي لعمل الخير والإيمان بالنجاح.
- الثقة التنظيمية (Organizational Trust) عامل مهم في تحقيق التكامل التنظيمي ومؤشر رئيسي للسلوك الشخصي. تتمثل في التوقعات الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة.
- التعاطف التنظيمي (Organizational Empathy) يشير إلى الاهتمام الحقيقي برفاهية الآخرين، حيث يهتم الأفراد ببعضهم البعض. ويعني القدرة على فهم مواقف ومشاعر الآخرين والاستجابة لها.
- النزاهة التنظيمية (Organizational Integrity) تُعد من المواضيع الرئيسية في أخلاقيات الأعمال. تعني الالتزام بالقيم والمعايير والقواعد الأخلاقية والقانونية لأداء الأعمال، وتجنب السلوكيات غير المرغوبة.
- المغفرة التنظيمية (Organizational Forgiveness) تتمثل في التغاضي عن الأخطاء واستخدامها للتعلم، وهي خيار جماعي لاستبدال السلبية بالإيجابية. وتُعرف بأنها القدرة على تعزيز العلاقات التعاونية وخلق مناخ إيجابي يسوده المودة والحب والتعاون.
- تأثيرها على الاندماج الوظيفي: أظهرت الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية وذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والاندماج الوظيفي. كما يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للاستقامة التنظيمية على الاندماج الوظيفي.

1. التمكين النفسي: (Psychological Empowerment)

- يُعد التمكين النفسي أسلوباً إدارياً حديثاً يقوم على منح الثقة للعاملين وتفويض الصلاحيات والاستقلالية وإثارة شعورهم بصورة إيجابية لتحفيزهم وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- أبعاده: يتكون التمكين النفسي من أربعة أبعاد أساسية:
- المعنى (Meaning): إحساس الفرد بأن الأنشطة التي يقوم بها ذات أهمية وقيمة، وأن هناك توافق بين قيمه ومتطلبات العمل.
- الكفاءة (Competence): الدرجة التي يؤدي بها الفرد الأنشطة بمهارة وجودة، إيماناً بقدراته على الأداء.
- الاختيار (Choice): الشعور بالاستقلالية في العمل، ويعكس درجة تقرير المصير في العمليات والسلوكيات.
- التأثير (Impact): الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو نتائج التشغيل.
- تأثيره على الاندماج الوظيفي: أثبتت الدراسات أن التمكين النفسي له أثر ذو دلالة إحصائية على الاندماج الوظيفي. كلما زاد التمكين النفسي، ارتفع مستوى الاندماج.

1. بيئة العمل: (Work Environment)

- تطوير ثقافة عمل إيجابية، وتعزيز الاهتمام بالوظائف، وتقليل الإجهاد، مما يزيد من ولاء الموظفين وفخرهم بالمنظمة. إن عدم انتظام بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى الغياب والحوادث.

1. خصائص الوظيفة: (Job Characteristics)

- تصميم الوظائف بطريقة تحفز الدوافع الذاتية وتوفر ملاحظات ذات مغزى وتتطلب استخدام جميع قدرات الأفراد وتمنحهم تحكماً ذاتياً.

1. القيادة: (Leadership)

- يجب على المدراء أداء دورهم الحيوي في زيادة اندماج الموظفين من خلال برامج التعلم وإدارة الأداء الفعالة. القيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً على استغراق المعلمين واندماجهم.

1. فرص النمو الشخصي: (Personal Growth Opportunities)

- توفير فرص التعلم والتطوير الوظيفي، وتمكين الأفراد من تطوير أدوارهم واستغلال مواهبهم.

1. فرص المساهمة: (Opportunity for Contribution)

- إنشاء بيئة عمل تشجع الأفراد على إبداء آرائهم وتقديم أفكارهم، مع استعداد الإدارة للاستماع والاستجابة.

1. العدالة التنظيمية: (Organizational Justice)

- تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي، رغم أن دراسة واحدة أشارت إلى أنها لا تؤثر بقوة على الاندماج.

1. المتغيرات الديموغرافية: (Demographic Variables)

- أكدت بعض الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف وفقاً لمتغيرات مثل الجنس وسنوات الخبرة. يُفسر عدم وجود فروق حسب الجنس بأن الموارد الوظيفية للاندماج لا تختلف باختلاف الجنس، فلدى الموظفين والموظفات حظوظ متساوية في الدخل والترقيات ويعملون في ظروف متكافئة. بالنسبة لسنوات الخبرة، يرى الباحثون أن متغير سنوات

الخبرة لا يبدو عاملاً مؤثراً في الاندماج الوظيفي بعد مرور سنوات قليلة من الالتحاق بالعمل، على الرغم من أن حديثي الالتحاق قد يكونون أقل اندماجاً.

تأثير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف

أظهرت الدراسات نتائج قوية تدعم العلاقة الإيجابية بين الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف:

- أكدت النتائج على وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية للاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف.
- الموظف المندمج يميل لأن يكون أكثر إنتاجية وتميزاً من الموظف غير المندمج.
- الاندماج الوظيفي يعكس القدرة التي يمتلكها الموظفون في العمل بنشاطهم وتفانيهم وتركيزهم في أداء أدوارهم وهذا يعد أمراً ضرورياً للحصول على مستويات أعلى من الإنتاجية.
- الموظف داخل المنظمة له دور مهم في نجاحها من خلال توجيه إمكانياته ومهاراته ومعارفه نحو التحديث والإبداع.
- وفرة الموارد الوظيفية، مثل التغذية الراجعة للأداء، والدعم، والتحكم في العمل، والدعم الاجتماعي من الزملاء، كلها تعزز إنتاجية الموظفين وتزيد من مثابرتهم وتركيزهم على بذل المزيد من الجهد، مما يؤدي إلى زيادة مستوى اندماجهم في العمل.
- دراسة (Konrad & Mangel, 2014) أكدت على تأثير معنوي موجب للاندماج الوظيفي في إنتاجية الشركة، وتشجيع العاملين على بذل جهود إضافية.

استراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي

لتعزيز الاندماج الوظيفي، يوصي الباحثون بالعديد من الاستراتيجيات والممارسات:

- الاستفادة من الاهتمام الجيد باندماج الموظفين وتعزيزه لزيادة الإنتاجية.

- توفير ظروف عمل وبيئة صحية وآمنة تلبي احتياجات الموظفين وراحتهم، وتخفف الضغوط.
- منح الموظفين صلاحيات كافية من خلال برامج مدروسة، مما يشعرهم بأهمية دورهم ويزيد من اندماجهم.
- تبني مبدأ الشفافية والنزاهة وخلق بيئة عمل تتسم بالمعلومات المتاحة والمفهومة لزيادة الثقة بين القادة والعاملين.
- تشجيع الموظفين على الانغماس والحماس في العمل من خلال توفير المعلومات اللازمة والحوافز المادية والمعنوية.
- تشجيع الموظفين على الاندماج في الوظيفة الموكلة إليهم لتعزيز قدراتهم الإبداعية وتطوير المهام.
- زيادة الاهتمام بالاندماج الوظيفي لما له من دور كبير في تعزيز المبادرة الشخصية للموظفين وزيادة التزامهم بقيم وأهداف المنظمة.
- تأسيس برنامج متكامل لدعم الاندماج الوظيفي، يتضمن دعم الإدارة العليا، ووضع استراتيجية عامة، واختيار طريقة موثوقة لقياس الاندماج، وتوفير الأدوات والمهارات للمدراء.
- خلق فهم واضح للمسؤوليات المرتبطة بالاندماج، وإزالة العوائق، وخلق ثقافة عمل مناسبة تعزز الاندماج.
- الاهتمام بالكفاءات الموجودة بالمنظمة واحتوائها وتطويرها وتحفيزها لزيادة مستويات الاندماج الوظيفي.
- التركيز على العمل نفسه: تصميم الوظائف بطريقة تحفز الدوافع الذاتية وتوفر ملاحظات ذات مغزى وتتطلب استخدام جميع قدرات الأفراد وتمنحهم تحكماً ذاتياً.

- القيادة الفعالة: دور المدراء في برامج التعلم وإدارة الأداء.
- فرص النمو الشخصي: توفير فرص التعلم والتطوير الوظيفي.
- فرص المساهمة: إنشاء بيئة عمل تشجع الأفراد على إبداء آرائهم.

مفهوم الإنتاجية

يعود مصطلح الإنتاجية كمفهوم إلى قرون عدة، حيث أشار إليه آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776م، وتم إدخاله إلى الحياة العملية كمقياس مع بدايات القرن العشرين بواسطة رواد الإدارة مثل فريدريك تايلور وهنري فايول. تطور هذا المفهوم لاحقاً مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ليكون تركيزه على إنتاجية العمل.

تُعرف الإنتاجية بأنها "استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة". هدفها هو زيادة الإنتاج بأحسن الوسائل الممكنة، وبأقل التكاليف والمجهود. وإجراءً، تُعرف الإنتاجية بأنها إنتاج الخدمات أو السلع بنفس الجودة أو أفضل من ذلك بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في زمن محدد. بمعنى آخر، هي العلاقة التي تربط بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد ورؤوس الأموال وكمية العمل والموارد المادية المستخدمة لإنتاج هذه الخدمات والسلع في فترة معينة.

يمكن تقسيم مفهوم الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة: هي مقياس لدرجة الكفاءة التي تتبدل على أساسها المواد إلى سلع.
2. الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات: هي نسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة.
3. الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد: هي مدى استخدام الموارد طبقاً لمعايير معينة.

أهمية الإنتاجية

تُعد الإنتاجية ذات أهمية بالغة للمنظمات، حيث تساهم في تحقيق أهدافها الاقتصادية والتنظيمية:

- تساهم في زيادة الإنتاج، ومن ثم زيادة مبيعات المنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.
- تمكن المنظمة من المحافظة على الميزة التنافسية في السوق.
- تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الجهات (العمال، العملاء، الملاك).
- لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحاً أعلى دون زيادة في كفاءتها الإنتاجية.
- تساهم في خفض التكاليف وزيادة أجور العاملين مع إمكانية خفض أسعار السلع وتحسين جودتها.

أساليب زيادة الإنتاجية

تتحقق زيادة الإنتاجية من خلال عدة أساليب تعتمد على المنظور الكمي لمعادلة الإنتاجية:

1. زيادة قيمة المخرجات مع ثبات قيمة المدخلات: يتم ذلك من خلال التحسين في الجانب الفني وطريقة العمل، وكذلك الجانب البشري.
2. زيادة قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات: يعتبر هذا الأسلوب مثالياً، ويتم بتحقيق زيادة في الإيرادات مع جهد إداري وتنظيمي وفني أقل لخفض قيمة المدخلات.
3. زيادة قيمة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة قيمة المدخلات: يعتمد هذا المدخل على الإنفاق والتوسع، بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر لهذا الإنفاق، مثل إدخال أنظمة جديدة. يجب ربط نظام الحوافز بمستوى الإنتاجية لضمان زيادة المخرجات بصورة أكبر.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة، والتي تتضمن المنهجية التي تم استخدامها في هذا الدراسة، وتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج تم تفسيرها في ضوء عددًا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة والمتمثل في الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق تبعا للجنس والعمر والمؤهل ومستوى الدخل أم لا:

5. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل؟
6. ما مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟
7. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية واندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة)؟

كما تم في هذا الفصل توضيح منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة، والأداة التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وتوضيح الإجراءات التي تم من خلالها تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل بيانات الدراسة، لمعالجتها من الناحية الإحصائية.

وللإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف واقع ما، وجمع المعلومات عنه، ومن ثم تصنيف تلك المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها في ضوء متغير واحد أو أكثر، كما تم اعتماد الأسلوب الكمي الذي

يعتمد على النتائج الإحصائية والأرقام لقياس متغيرات الدراسة ووصفها كمياً (الكندري، 2006)، كما تم الاعتماد على أسلوب (المسح) لعينة من مجتمع الدراسة ، سعياً إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الجدد في المؤسسات بمدينة الرياض.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة مكونة من عدد (500) من مجتمع الدراسة، لإجراء الجانب الميداني من هذا البحث.

أداة الدراسة:

قام الباحث باختيار الاستبيان ليكون أداة الدراسة الميدانية ، وقد تم اختيار هذه الأداة نظراً لمناسبتها للدراسة للحصول على البيانات المطلوبة بعمق ووضوح. وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة المتمثلة باستبانة مكونة من قسمين ، القسم الأول يتناول المتغيرات على النحو التالي:

الجنس (ذكر - انثى)

العمر (من 20-30 سنة ، من 30-40 سنة ، من 40-50 سنة ، اكبر من 50 سنة)

مستوى الدخل الشهري (اقل من 10 الف ريال - بين 10 الف و 20 الف ريال - اعلى من 20 الف ريال)

المستوى التعليمي (أُمي - الابتدائي - المتوسط - الثانوي - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراة)

القسم الثاني: سيتناول الابعاد على النحو التالي:

(27) فقرة مقسمة كما يلي:

(9) فقرات تقيس قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل.

(9) فقرات تقيس السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة.

(9) فقرات تقيس اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.

تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدايل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (1)

تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (2)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
أوافق بشدة	من 4.21-5.00

أوافق	من 4.20-3.41
محايد	من 3.40-2.61
لا أوافق	من 2.60-1.81
لا أوافق بشدة	من 1.80-1.00

أسلوب تحليل البيانات:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة

وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

✓ التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.

✓ المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

✓ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

✓ حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

✓ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

1. الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد إستمارة الاستبيان بصورتها الأولى تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها.

وقد تم تعديل الإستمارة بناءً على ملاحظاتهم وبعد مراجعة سعادة المشرف وُضعت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة.

المحور الأول: قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل

جدول (3) الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.793
2	**0.792
3	**0.660
4	**0.708
5	**0.840
6	**0.845
7	**0.813
8	**0.764
9	**0.715

* دال عند مستوى 0.05

** دال عند مستوى 0.01

من الجدول السابق يتبين أن جميع الفقرات المكونة لمحور قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل تتمتع بدرجة صدق عالية بلغت في أقل قيمة لها (0.660)، وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، مما يعني صلاحيتها للتطبيق ميدانياً.

المحور الثاني: السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة:

جدول (4) الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.874
2	**0.804
3	**0.729
4	**0.767
5	**0.734
6	**0.727
7	**0.785
8	**0.781
9	**0.909

* دال عند مستوى 0.05

** دال عند مستوى 0.01

من الجدول السابق يتبين أن جميع الفقرات المكونة لمحور السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة تتمتع بدرجة صدق عالية بلغت في أقل قيمة لها (0.727)، وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، مما يعني صلاحيتها للتطبيق ميدانياً.

المحور الثالث: اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل:

جدول (5) الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.723
2	**0.788
3	**0.733
4	**0.774
5	**0.743
6	**0.722
7	**0.686
8	**0.761
9	**0.865

* دال عند مستوى 0.05

** دال عند مستوى 0.01

من الجدول السابق يتبين أن جميع الفقران المكونة لمحور أ اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل تتمتع بدرجة صدق عالية بلغت في أقل قيمة لها (0.686)، وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01)، مما يعني صلاحيتها للتطبيق ميدانياً.

ثانياً: ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ

معامل	عدد البنود	محاور الدراسة
الثبات ألفا كرونباخ		
0.911	9	قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل
0.962	9	السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة
0.966	9	اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل
0.977	27	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيم معامل الثبات ألفا ما بين (0.911، 0.966) على التوالي؛ كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.977)، وهي جميعها قيم ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

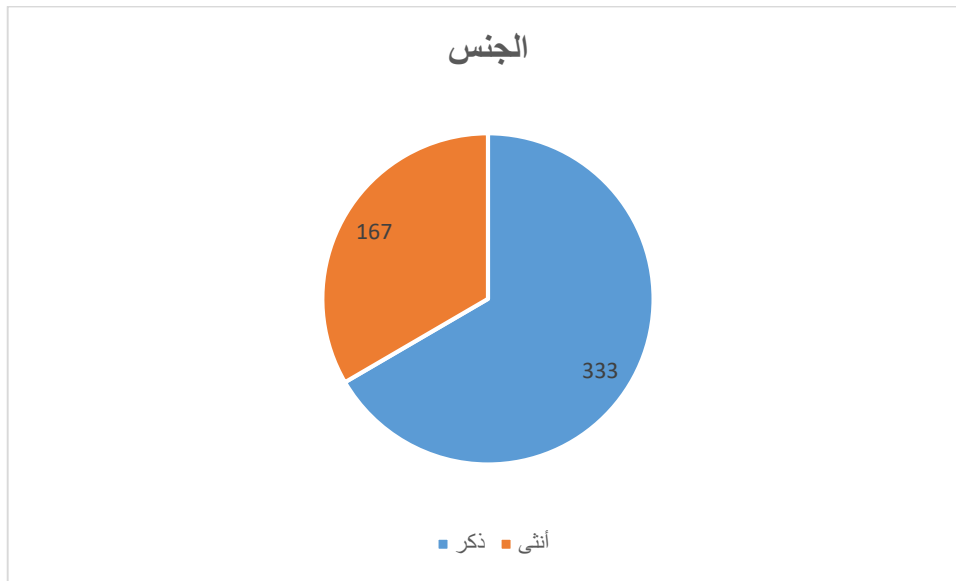
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1. الجنس:

جدول رقم (7): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	333	66.6
أنثى	167	33.4
المجموع	500	100.0

رسم بياني (1): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



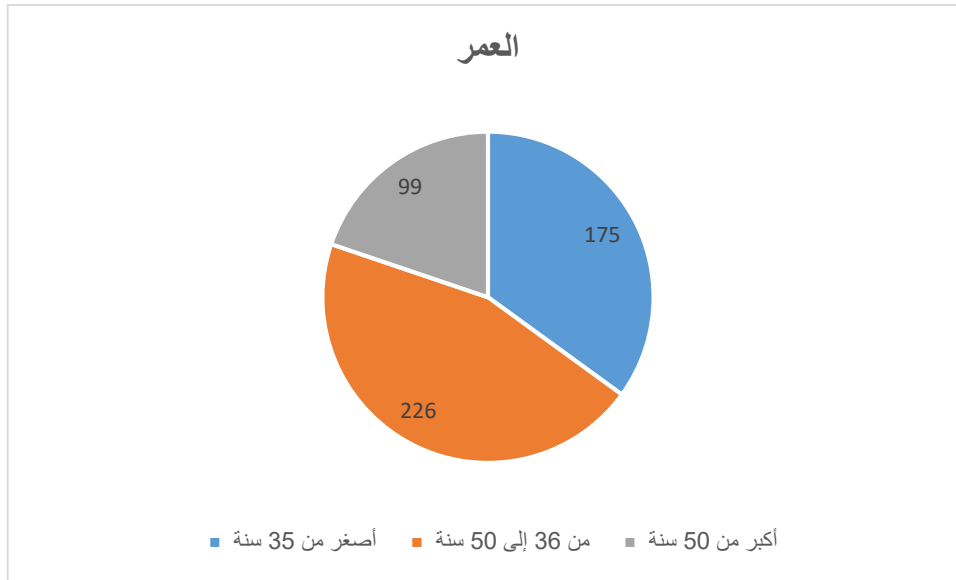
يتبين من النتائج أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (333) من مجمل أفراد الدراسة ويمثلون نسبة (66.6%) من العينة الكلية، ثم الإناث بعدد (167) فقط ونسبة (33.4%) من العينة الكلية.

2. العمر:

جدول رقم (8): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أصغر من 35 سنة	175	35.0
من 36 إلى 50 سنة	226	45.2
أكبر من 50 سنة	99	19.8
المجموع	500	100.0

رسم بياني (2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر



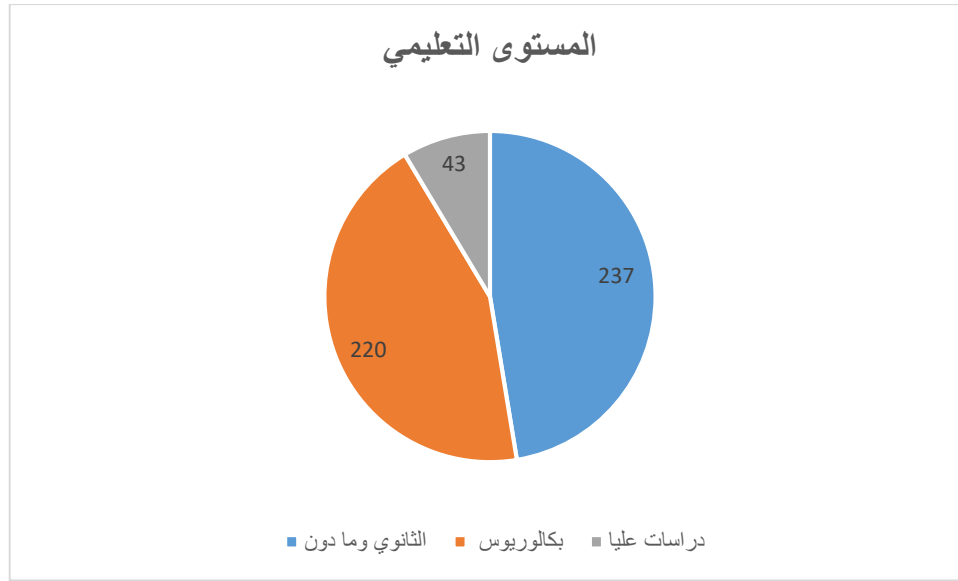
يتضح من الجدول والرسم أعلاه أن (226) من أفراد عينة الدراسة ويمثلون الغالبية بنسبة (45.2%) تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 36 إلى 50 سنة)، وفي المرتبة الثانية بعدد (175) جاء أفراد الفئة العمرية (أصغر من 35 سنة)، وأخيراً (99) فرداً من أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة)، بما يعني أن غالبية العينة من فئة الشباب مكتمل النضج الذين تقع أعمارهم بين 36 إلى 50 سنة.

3. المؤهل التعليمي:

جدول رقم (9): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
الثانوي وما دون	237	47.4
بكالوريوس	220	44.0
دراسات عليا	43	8.6
المجموع	500	100.0

رسم بياني (3): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



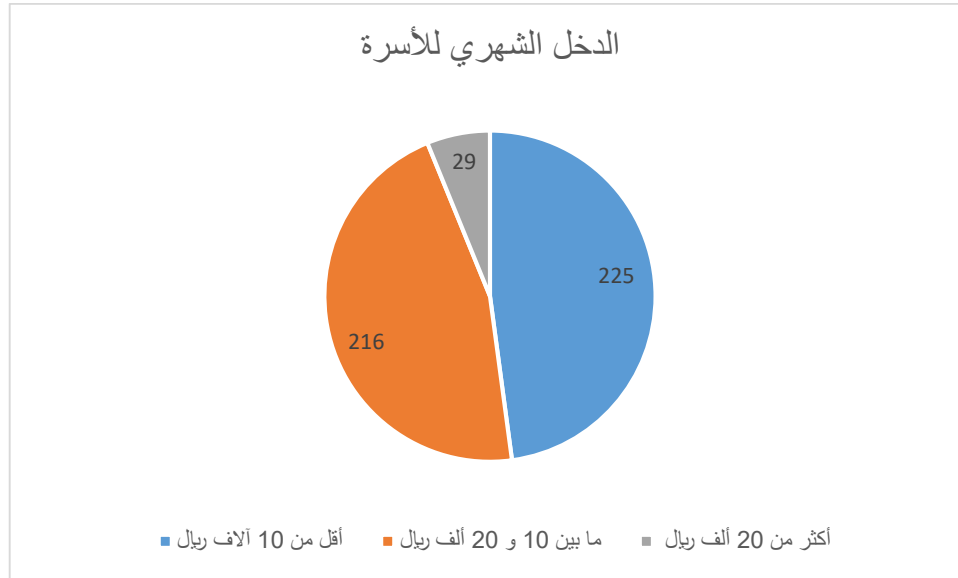
كما يتضح من النتائج أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة هم في المستوى التعليمي (الثانوي وما دون) حيث بلغ عددهم (237) فرداً ويمثلون نسبة (47.4%) من العينة الكلية، يليهم (220) فرداً من حملة البكالوريوس الجامعي بنسبة (44.0%) من العينة الكلية، وفي الأخير حملة الدراسات العليا والذين بلغ عددهم (43) فرداً ويمثلون نسبة (8.6%) فقط من عينة الدراسة الإجمالية.

4. مستوى الدخل الشهري:

جدول رقم (10): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير مستوى الدخل الشهري

النسبة	التكرار	الدخل الشهري
51.0	225	أقل من 10 آلاف ريال
43.2	216	ما بين 10 و 20 ألف ريال
5.8	29	أكثر من 20 ألف ريال
100.0	500	المجموع

جدول رقم (4): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري



يتبين كذلك من خلال النتائج أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة لديهم متوسط دخل شهري (أقل من 10 آلاف ريال)، حيث بلغ عددهم (225) بنسبة (51.0%) من عينة الدراسة الكلية، يليهم الأفراد الذين يتراوح دخلهم بين (10 و 20 ألف ريال) البالغ عددهم (216) فرداً بنسبة (43.2%)، وأخيراً أصحاب الدخل الأعلى من 20 ألف ريال وعددهم (29) فرداً، ويمثلون نسبة (5.8%) فقط من عينة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل عرضُ لنتائج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة، للإجابة على تساؤلات الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة التي وردت ضمن البحث على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل؟

وللإجابة على سؤال: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل؟ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل المحاور المتعلقة بهذا السؤال وهي المحورين الأول (قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل) والثاني (السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة)، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور قيم الثقافة التنظيمية وبيئة

العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار (ك)	استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل	م
		منخفضة جداً	منخفض	متوسطة	عالية	عالية جداً	النسبة %		
1.088	3.24	19	112	181	107	81	ك	المؤسسة لديها قيم واضحة ومعلنة يلتزم بها الجميع.	1
		3.8	22.4	36.2	21.4	16.2	%		
1.027	3.27	17	83	240	67	93	ك	تشجع المؤسسة على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.	2
		3.4	16.6	48.0	13.4	18.6	%		
1.047	2.91	36	137	219	54	54	ك		3

		7.2	27.4	43.8	10.8	10.8	%	بيئة العمل تتسم بالانفتاح والشفافية في التواصل.	
1.115	2.69	66	161	184	38	51	ك	توفر المؤسسة فرصاً متكافئة للنمو والتطور الوظيفي.	4
		13.2	32.2	36.8	7.6	10.2	%		
1.115	2.57	64	240	94	51	51	ك	هناك تركيز على التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء.	5
		12.8	48.0	18.8	10.2	10.2	%		
1.193	2.34	113	241	56	42	48	ك	يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية والاحتفاء بالإنجازات.	6
		22.6	48.2	11.2	8.4	9.6	%		
1.172	2.91	26	203	149	35	87	ك	الثقافة التنظيمية تدعم التكيف مع التغييرات والمتغيرات.	7
		5.2	40.6	29.8	7.0	17.4	%		
1.016	3.04	40	76	257	76	51	ك	يسود شعور قوي بالانتماء للمؤسسة بين الموظفين.	8
		8.0	15.2	51.4	15.2	10.2	%		
1.010	2.51	58	232	142	35	33	ك	تلتزم المؤسسة بالعدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين.	9
		11.6	46.4	28.4	7.0	6.6	%		
0.838	2.83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور							

تكشف نتائج التحليل الإحصائي لمحور "قيم الثقافة التنظيمية وبيئة العمل" عن وجود بنية ثقافية داخل المؤسسة تحمل عناصر واضحة من التنظيم والانفتاح والقيم، مما يوفر أساساً يمكن البناء عليه لتطوير بيئة عمل داعمة ومحفزة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.83)، وهو من أعلى المتوسطات ضمن محاور الدراسة، ويقع ضمن المستوى المتوسط المرتفع، ما يعكس تصوراً إيجابياً عاماً لدى الموظفين حول طبيعة القيم الثقافية السائدة ومدى تأثيرها في بيئة العمل، فيما يشير الانحراف المعياري البالغ (0.838) إلى تباين محدود نسبياً في الاستجابات، وهو مؤشر على وجود مستوى مقبول من الاتساق في التجربة الثقافية للموظفين.

أظهرت العبارة التي تشير إلى وجود قيم واضحة ومعلنة يلتزم بها الجميع متوسطاً بلغ (3.24)، وهي نتيجة تدل على أن المؤسسة نجحت إلى حد كبير في صياغة مجموعة من القيم التنظيمية وتعميمها بين الموظفين، ما يؤكد وجود هوية مؤسسية مشتركة يمكن الانطلاق منها لتعزيز الانتماء والسلوك المهني المنسجم. إن التزام العاملين بهذه القيم هو ما يخلق التناغم المؤسسي، ويزيد من وضوح التوقعات والسلوكيات المرغوبة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

في السياق ذاته، برزت ثقافة الابتكار داخل المؤسسة كمؤشر إيجابي آخر، حيث أظهرت العبارة المتعلقة بتشجيع الابتكار وتبني الأفكار الجديدة متوسطاً جيداً بلغ (3.27)، وهو أعلى متوسط ضمن المحور، ما يشير إلى أن المؤسسة تُظهر انفتاحاً نحو التجديد والتطوير، وتوفر مناخاً يُحفّز الموظفين على التفكير الإبداعي والمساهمة بمبادرات تطويرية. هذا الاتجاه الابتكاري يُعد من المرتكزات الحيوية للمؤسسات التي تسعى إلى التكيف مع المتغيرات وتعزيز قدرتها التنافسية.

أما الانفتاح والشفافية في التواصل داخل بيئة العمل، فقد سجلت متوسطاً بلغ (2.91)، وهو مؤشر إيجابي نسبياً يعكس أن التواصل داخل المؤسسة يتمتع بدرجة جيدة من الوضوح، وأن هناك محاولات مستمرة لتحقيق شفافية أكبر في نقل المعلومات واتخاذ القرارات. هذا المستوى من الانفتاح يُشكّل بيئة نفسية صحية تعزز الثقة وتدعم العلاقات المهنية المستقرة، وهو ما يحتاج إلى مزيد من الاستثمار لضمان أن تصل هذه الممارسات إلى جميع مستويات المؤسسة.

وتظهر العبارة المتعلقة بشعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة متوسطاً بلغ (3.04)، ما يدل على وجود درجة معتبرة من الولاء المؤسسي والتعلق المهني، وهي نتيجة تؤكد أن العاملين، رغم تفاوت تجاربهم، يشعرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة، وأنهم مستعدون للمساهمة فيها.

على المدى البعيد. هذا الشعور بالانتماء يُعد عاملاً أساسياً في استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات الدوران، ويمثل أحد المخرجات المباشرة لثقافة تنظيمية إيجابية.

في المقابل، أظهرت بعض العبارات متوسطات أقل نسبياً، إلا أنها لا تعكس تدهوراً في الثقافة بقدر ما تعكس مواطن يمكن تحسينها وتطويرها. فعلى سبيل المثال، جاءت عبارة العدالة والمساواة بمتوسط (2.51)، ما يشير إلى أن التصورات حول العدالة التنظيمية لا تزال تحتاج إلى مراجعة أو توضيح، سواء في ما يخص توزيع الفرص أو أساليب التعامل الإداري. هذه النتيجة لا تعني غياب العدالة، بل تُظهر أن هناك تفاوتاً في إدراك الموظفين لها، مما يفتح المجال لتعزيز مبدأ الشفافية، وتوضيح المعايير والأسس التي تستند إليها القرارات الإدارية.

أما فيما يتعلق بفرص النمو والتطور الوظيفي، فقد بلغ متوسط العبارة ذات الصلة (2.69)، وهو مؤشر قابل للتحسين يعكس أن الموظفين قد لا يشعرون بوجود مسارات واضحة للتقدم والتطور، أو أنهم لا يدركون آليات التقدم الوظيفي المتاحة لهم. وهذا المجال يُعد من أبرز مجالات التدخل الإيجابي الممكنة، حيث يمكن للمؤسسة تطوير برامج مهنية وخطط وظيفية واضحة تُظهر المسارات التي يمكن للموظف سلكها وتُعزز طموحه داخل بيئة العمل.

العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء جاء بمتوسط (2.57)، وهي نتيجة تُظهر أن هذا الجانب لا يزال دون المستوى المرجو، وقد يكون متأثراً بطبيعة المهام الفردية أو بنقص الأنشطة الجماعية الموجهة. مع ذلك، فإن هذه النتيجة تُشكّل دعوة لإعادة إحياء مفهوم العمل الجماعي من خلال ورش العمل المشتركة، والمشاريع العابرة للإدارات، والمبادرات التي تستدعي التنسيق والتكامل بين الفرق.

كذلك، أظهرت العبارة المتعلقة بتقدير الجهود الفردية والجماعية مستوى متوسطاً بلغ (2.34)، ما يدل على وجود فجوة في آليات التحفيز المعنوي والاعتراف بالجهد المبذول.

ومما لا شك فيه أن غياب هذا النوع من التقدير قد يؤدي إلى ضعف في الدافعية والشعور بالإحباط، وهو ما يمكن تجاوزه عبر بناء نظام بسيط وعادل لتكريم الجهود، حتى لو كانت رمزية، تُظهر للموظف أن ما يقدمه محل اهتمام وتقدير من الإدارة.

أما دعم التكيف مع التغييرات والمتغيرات فقد جاء بمتوسط (2.91)، وهي نتيجة تُشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُظهر استعدادًا نسبيًا للتعامل مع المستجدات، حتى وإن لم يكن ذلك قد تحول بعد إلى ممارسات مرنة شاملة. إن هذا المؤشر يُعد أساسًا جيدًا للتحول المؤسسي الذكي، خصوصًا في زمن تتسارع فيه التغييرات وتستدعي بيئة متكيفة لا ترفض التطور بل تتفاعل معه.

في المجمل، تعكس نتائج هذا المحور وجود ثقافة تنظيمية حقيقية وواضحة المعالم داخل المؤسسة، قائمة على بعض القيم المعلنة والانفتاح والابتكار والانتماء، وهي عناصر أساسية لإنشاء بيئة عمل محفزة ومستقرة. وفي الوقت ذاته، تُظهر النتائج بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، لا سيما في مجالات العدالة، التقدير، والتعاون، ما يجعل من هذه النتائج فرصة عملية لإعادة تفعيل القيم القائمة وتعزيز أثرها في السلوك اليومي للعاملين، من خلال تطوير السياسات الداخلية، ورفع مستوى المشاركة، وتوسيع قنوات التواصل المؤسسي الفعّال.

ثانياً: السلوكيات التنظيمية:

جدول رقم (12): استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار (ك)	السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة	م
		منخفضة جداً	منخفض	متوسطة	عالية	عالية جداً	النسبة %		
1.119	2.78	26	235	127	46	66	ك	القيادة في المؤسسة قدوة حسنة في تطبيق قيم وثقافة العمل.	1
		5.2	47.0	25.4	9.2	13.2	%		
1.408	2.37	179	139	80	24	78	ك	يتم توجيه الموظفين الجدد وتقديم الدعم لهم للتعرف على بيئة العمل.	2
		35.8	27.8	16.0	4.8	15.6	%		
1.156	2.78	18	266	106	29	81	ك	يتم تشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم المقترحات لتحسين العمل.	3
		3.6	53.2	21.2	5.8	16.2	%		
1.010	3.08	26	91	247	50	66	ك	توفر الإدارة المعلومات اللازمة للموظفين لأداء مهامهم بفعالية.	4
		5.2	18.2	53.4	10.0	13.2	%		
1.126	2.73	35	230	134	35	66	ك	يتم التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير بدلاً من اللوم.	5
		7.0	46.0	26.8	7.0	13.2	%		
1.114	2.68	44	224	141	31	60	ك	هناك آليات واضحة لتسوية النزاعات وحل المشكلات في بيئة العمل.	6
		8.8	44.8	28.2	6.2	12.0	%		
1.193	2.58	83	201	113	49	54	ك	يتم تعزيز روح الفريق والتعاون بين الزملاء بشكل فعال.	7
		16.6	40.2	22.6	9.8	10.8	%		
1.333	2.53	117	182	99	21	81	ك	الإدارة تهتم بالرفاهية العامة للموظفين وتشجع على	8
		23.4	36.4	19.8	4.2	16.2	%		

								التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	
1.376	2.33	178	450	65	141	66	ك	تشجع المؤسسة على التغذية الراجعة البناءة لتحسين الأداء.	9
		35.6	30.0	13.0	8.2	13.2	%		
1.063	2.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور							

تشير نتائج التحليل الإحصائي لمحور السلوكيات التنظيمية والقيادية الداعمة إلى أن بيئة العمل تحتوي على ممارسات إدارية وتنظيمية تشكّل قاعدة جيدة يمكن الانطلاق منها نحو تحسين اندماج الموظفين الجدد بشكل فعال. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.65)، وهي قيمة تُصنّف ضمن المستوى المتوسط، مما يعكس وجود توجه إيجابي أولي في سلوك القيادة وممارساتها، رغم أنه لم يصل بعد إلى المستوى المأمول من الكفاءة التنظيمية الكاملة. ويؤكد هذا الاتجاه الإيجابي أيضاً الانحراف المعياري البالغ (1.063)، والذي يُظهر وجود تباين محدود نسبياً في الاستجابات، بما يدل على تشابه ملحوظ في تصورات الأفراد تجاه البيئة التنظيمية، وهو ما يعزز مصداقية النتائج.

تُظهر نتائج العبارة المتعلقة بكون القيادة قدوة حسنة في تطبيق قيم وثقافة العمل متوسطاً بلغ (2.78)، وهي نتيجة تُعد مؤشراً إيجابياً جزئياً، كونها تعكس وجود تجارب ملموسة داخل بعض أقسام المؤسسة تشير إلى وجود نماذج قيادية يُحتذى بها. ويُفهم من هذا أن القيم التنظيمية ليست غائبة تماماً، بل إنها حاضرة بدرجات متفاوتة حسب الإدارات أو الأفراد القائمين على القيادة، مما يفتح المجال أمام تعزيز هذه النماذج وتوسيع نطاق تأثيرها من خلال مبادرات قيادية داخلية أو تبني ممارسات الإدارة بالقدوة على نطاق أوسع.

أما ما يتعلق بتوجيه الموظفين الجدد وتقديم الدعم لهم، فقد جاء بمتوسط (2.37)، وهي من القيم الأدنى ضمن هذا المحور، ومع ذلك فهي تحمل دلالة واقعية مفادها أن الدعم موجود لكنه غير ممنهج أو موحد، وربما يعتمد على المبادرات الفردية لبعض الزملاء أو المديرين. وهذا ما يفتح باباً مهماً للتحسين، حيث يمكن للمؤسسة أن تستثمر هذه البوادر الإيجابية

وتحولها إلى سياسات مهنية واضحة في إطار برنامج استقبال الموظف الجديد، مما يساعد على تسريع عملية التكيف وتقليل القلق التنظيمي الذي يصاحب المراحل الأولى للعمل. وفيما يتعلق بتشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم المقترحات، فإن المتوسط المسجل (2.78) يعكس وجود روح أولية للمبادرة في بيئة العمل، ويعني أن المؤسسة تُظهر درجة من الانفتاح نحو مشاركة الموظفين في تطوير العمل، حتى إن لم تكن هذه الممارسات قد اكتملت بعد بصورتها المؤسسية. هذا المؤشر بالتحديد يُعد فرصة قيّمة لتعزيز الابتكار الداخلي ورفع درجة التفاعل الوظيفي، من خلال توفير منصات رسمية لتقديم المقترحات والاعتراف بالمبادرات التي تسهم في تحسين الأداء.

جاءت العبارة المتعلقة بتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام بمتوسط بلغ (3.08)، وهو الأعلى ضمن هذا المحور، ويُعد مؤشرًا إيجابيًا واضحًا على أن المؤسسة نجحت في تهيئة الحد الأدنى الضروري لتمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة. إن هذا المستوى من التمكين المعلوماتي يُعد من المرتكزات الأساسية في أي بيئة عمل ناجحة، ويُنمى عليه لإطلاق برامج أوسع تستهدف بناء المعرفة التنظيمية وضمان وصولها لجميع الموظفين بشكل عادل ومتوازن.

من جهة أخرى، أظهرت العبارة الخاصة بالتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير نتيجة متوسطة (2.73)، ما يشير إلى أن ثقافة التعلم من الخطأ بدأت تتشكل في بعض جوانب المؤسسة، لكنها بحاجة إلى تعميق وتثبيت داخل ثقافة الأداء المؤسسي. ويمكن اعتبار هذا المستوى من الاستجابة دلالة على وجود استعداد تنظيمي للتحويل نحو بيئة تعليمية أكثر مرونة، خاصة إذا تم تعزيز هذه الثقافة من خلال التدريب المستمر والقيادة المتفهمة التي ترى الخطأ كجزء من منحنى النمو المهني.

وفيما يتعلق بوجود آليات واضحة لتسوية النزاعات، فإن المتوسط البالغ (2.68) يعكس إدراكًا عامًا لوجود بعض الأطر التنظيمية للتعامل مع الخلافات، لكن هذه الآليات على ما يبدو لم تتحول بعد إلى أدوات فعّالة وشاملة يشعر بها الموظفون بشكل موحد. وجود هذا

التصور الجزئي يُعد أمرًا مشجعًا؛ إذ يمكن تطوير هذه الآليات القائمة من خلال توسيع نطاق التدريب الإداري حول إدارة الصراعات، وتعزيز الشفافية والعدالة في معالجة المشكلات.

أما عن تعزيز روح الفريق والتعاون، فقد سجل متوسطًا (2.58)، وهي قيمة تمثل مؤشرًا أوليًا إيجابيًا يمكن البناء عليه. إذ يبدو أن بيئة العمل تحوي محاولات واقعية لتعزيز العلاقات بين الزملاء، لكنها تحتاج إلى إعادة تنظيم وتفعيل من خلال برامج جماعية ولقاءات دورية تعزز الانسجام وتقلل من التوترات الناتجة عن الضغط الوظيفي أو التنافس غير الصحي. وفي ما يخص اهتمام الإدارة بالرفاهية والتوازن بين العمل والحياة، فإن المتوسط المسجل (2.53) يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود نوع من الاهتمام، وإن كان محدودًا أو غير ممنهج. هذا المجال يُعد أحد أهم المجالات الحيوية لتحسين الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق المهني، وتعد هذه النتيجة بمثابة تنبيه إيجابي للمؤسسة لتوسيع مبادراتها في هذا الاتجاه، سواء عبر تحسين جداول العمل، أو إتاحة مرونة زمنية، أو تقديم دعم نفسي واجتماعي مناسب.

وأخيرًا، أظهرت النتائج أن تشجيع المؤسسة على التغذية الراجعة البناءة لتحسين الأداء جاء في أدنى ترتيب، بمتوسط (2.33)، مما يدل على أن هذا الجانب لا يزال في بداياته. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من الموظفين أشاروا إلى وجود مثل هذه التغذية يُعد مؤشرًا أوليًا على وجود بؤار لهذه الثقافة، وهو ما يُشكل أرضية مناسبة لتطوير نظام تغذية راجعة مؤسسي قائم على الشفافية، والاحترام المتبادل، والتطوير المستمر.

بوجه عام، تكشف هذه النتائج أن المؤسسة تمتلك عناصر وممارسات تنظيمية حقيقية يمكن الاستفادة منها لتعزيز السلوكيات القيادية والتنظيمية الداعمة. وعلى الرغم من أن بعض المؤشرات لا تزال في مستوياتها الأولية، إلا أن الاتجاه العام للنتائج يعكس مناخًا تنظيميًا قابلاً للتطوير، وبيئة تتضمن مقومات داعمة لاندماج الموظفين الجدد إذا ما تم استثمارها

ضمن إطار استراتيجي متكامل يربط القيادة، الدعم، التحفيز، والتمكين الإداري برؤية واضحة وممارسات مؤسسية راسخة.

السؤال الثاني: ما مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟

وللإجابة على سؤال: ما مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل؟ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل المحاور المتعلقة بهذا السؤال في المحور الثالث (اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل)، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (13): استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور اندماج الموظفين الجدد في

بيئة العمل

م	مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل	التكرار (ك)	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفضة جداً		
1	أشعر بالحيوية والنشاط العالي في عملي الجديد.	ك	69	59	147	199	26	1.126	2.89
		%	13.8	11.8	29.4	39.8	5.2		
2	أجد أن عملي يثير حماسي ويشكل مصدر إلهام لي.	ك	69	54	245	92	40	1.079	3.04
		%	13.8	10.8	49.0	18.4	8.0		
3	أكون مندمجاً تماماً في مهامي لدرجة أنني لا ألاحظ مرور الوقت.	ك	69	58	129	197	47	1.185	2.81
		%	13.8	11.6	25.8	39.4	9.4		
4	أشعر بأنني قادر على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.	ك	75	26	112	225	62	1.217	2.65
		%	15.0	5.2	22.4	45.0	12.4		
5	أجد سهولة في التكيف مع ثقافة العمل الجديدة في المؤسسة.	ك	69	28	70	232	101	1.263	2.46
		%	13.8	5.6	14.0	46.4	20.2		
6	أشعر بالراحة في التعبير عن آرائي ومقترحاتي في بيئة العمل.	ك	69	30	55	193	153	1.337	2.34
		%	13.8	6.0	11.0	38.6	30.6		
7		ك	78	56	117	196	53	1.238	2.82

		10.6	39.2	23.4	11.2	15.6	%	أجد الدعم الكافي من زملائي ورؤسائي في مهامي الجديدة.	
1.100	3.05	33	106	246	31	84	ك	أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة ورغبة في البقاء والنمو فيها.	8
		6.6	21.2	49.2	6.2	16.8	%		
1.345	2.51	118	201	66	37	78	ك	أستطيع أن أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية بشكل جيد.	9
		23.6	40.2	13.2	7.4	15.6	%		
1.076	2.73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور							

تكشف نتائج التحليل الإحصائي لمحور "مستوى اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل" عن مؤشرات واحدة تدل على وجود قدر من الانخراط والتفاعل الإيجابي بين الموظفين الجدد وبيئة العمل التي انضموا إليها، وإن كان ذلك الانخراط لا يزال في مراحله الأولى ويتطلب دعمًا مؤسسيًا إضافيًا لتعميقه وتحويله إلى ارتباط طويل الأجل. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.73)، وهو مستوى يقع في الفئة المتوسطة، ما يعني أن هناك أساسًا نفسيًا وسلوكيًا مشجعًا لدى الموظفين الجدد للاندماج، ويمكن تنميته بفعالية من خلال سياسات التمكين والتحفيز المناسبة. كما أن الانحراف المعياري (1.076) يعكس تباينًا محدودًا في تجارب الموظفين، ما يشير إلى وجود نوع من التجانس العام في نظرة الأفراد نحو تجربة الاندماج، رغم تفاوت الظروف الفردية.

من أبرز المؤشرات الإيجابية التي ظهرت في هذا المحور، الشعور بالحماس والإلهام تجاه العمل، حيث سجلت هذه العبارة أعلى متوسط بين العبارات (3.04)، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين الجدد يجدون في أعمالهم معنى شخصيًا، ويرون فيها مصدرًا للتحفيز والطاقة. وتُعد هذه النتيجة حجر الأساس لأي بيئة عمل ناجحة، لأن الحماس الذاتي والانخراط العاطفي يرتبطان مباشرة بمستويات الأداء العالي والانضباط الذاتي والاستعداد لتقديم ما هو أبعد من الحد الأدنى الوظيفي. ويعزز ذلك أيضًا متوسط العبارة المتعلقة بالالتزام تجاه المؤسسة والرغبة في الاستمرار والنمو داخلها، والذي بلغ (3.05)، ما يدل

على أن المؤسسة نجحت في ترك انطباع أولي إيجابي لدى الموظفين الجدد، وهو ما ينبغي دعمه بسياسات الاحتفاظ والتنمية الوظيفية.

وفيما يتعلق بالشعور بالحيوية والنشاط أثناء العمل، سجل الموظفون متوسطاً بلغ (2.89)، وهو مؤشر إيجابي نسبياً يدل على أن الموظف الجديد يبدأ تجربته المهنية بطاقة جيدة، ومستوى نفسي محفز، رغم ما قد يصاحبه من قلق طبيعي في مرحلة التكيف الأولى. هذه الطاقة الكامنة يمكن أن تُوجَّه وتُعزز من خلال بيئة عمل منظمة تُشعر الموظف بأهمية دوره وتُفسح له المجال ليترك بصمته.

العبارة المرتبطة بالشعور بالاندماج الكامل في المهام لدرجة عدم الإحساس بمرور الوقت جاءت بمتوسط (2.81)، مما يدل على أن نسبة لا بأس بها من الموظفين الجدد تحقق حالة من "الاستغراق الوظيفي"، وهو عنصر أساسي في تكوين شعور قوي بالانتماء الوظيفي، ويُعد أحد مظاهر الاندماج السلوكي العميق الذي يعكس علاقة مباشرة بين الموظف وعمله، وليس فقط المؤسسة ككيان. ويمكن تعزيز هذا الشعور من خلال تمكين الموظفين من التحكم النسبي في طريقة إنجاز المهام ومنحهم الحرية الإبداعية المناسبة لطبيعة أدوارهم.

أما الدعم المقدم من الزملاء والرؤساء، فقد حصل على متوسط (2.82)، وهو من أعلى المتوسطات المسجلة في هذا المحور، ما يعكس بيئة عمل يسودها حد معقول من التعاون والتفاعل الإنساني. هذا الدعم يُعد من أهم العوامل التي تقلل التوتر وتعزز الشعور بالثقة، خاصة لدى الموظف الجديد الذي يمر بمرحلة تكيف تتطلب احتواء وتفهماً من المحيط المهني.

ومع ذلك، تظهر النتائج بعض الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى تقوية وتطوير. فعلى سبيل المثال، أظهرت العبارة المتعلقة بسهولة التكيف مع ثقافة العمل الجديدة متوسطاً بلغ

(2.46)، ما يدل على وجود تحديات في استيعاب القيم والممارسات الثقافية السائدة داخل المؤسسة، وهي مسألة منطقية بالنظر إلى الطبيعة الانتقالية لهذه المرحلة. إلا أن هذه النتيجة تسلط الضوء على الحاجة إلى برامج تهيئة ثقافية منظمة تساهم في تسريع استيعاب الموظفين الجدد للأنظمة والرموز التنظيمية، وتسهل اندماجهم الثقافي وليس فقط الإداري.

أما الشعور بالراحة في التعبير عن الآراء والمقترحات فجاء بمتوسط (2.34)، وهي أدنى نتيجة ضمن هذا المحور، مما يُشير إلى أن الموظفين الجدد لا يزالون متحفزين في التفاعل داخل بيئة العمل، وقد يشعرون بوجود حواجز ضمنية تعوق مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار أو إبداء الرأي. وهذا المجال يشكّل فرصة استراتيجية للمؤسسة، إذ يمكن عبر تدعيم ثقافة الحوار والتغذية الراجعة الإيجابية خلق مناخ أكثر أمانًا نفسيًا، يشعر فيه الموظف الجديد أن صوته مسموع وقادر على إحداث فرق.

فيما يتعلق بالقدرة على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، بلغ المتوسط (2.65)، ما يعني أن الموظفين الجدد يدركون دورهم الوظيفي لكنهم قد يفتقرون إلى الرؤية الشاملة أو إلى توضيح أكبر لمسارات الأثر الوظيفي. هذه الفجوة يمكن سدّها من خلال التوجيه الإداري المستمر وشرح العلاقة بين المهام اليومية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز الإحساس بالمعنى ويرفع من مستوى الالتزام.

وأخيرًا، أظهرت العبارة المرتبطة بتحقيق التوازن بين الحياة والعمل متوسطًا (2.51)، وهي نتيجة متوسطة تشير إلى وجود إدراك جزئي بأهمية التوازن، لكن من الواضح أن الضغوط اليومية قد تعيق تحقيقه بشكل مثالي في مرحلة التأسيس. غير أن مجرد تسجيل هذه النتيجة يعكس وعي الموظفين بأهمية هذا الجانب، وهو ما يدعو إلى مراجعة السياسات التنظيمية الخاصة بساعات العمل والمرونة والإجازات، بما يحقق مصلحة المؤسسة دون إغفال احتياجات الموظف.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج مستوى اندماج مقبول لدى الموظفين الجدد، يَشِي بوجود بنية تنظيمية قادرة على دعم هذا الاندماج وتعزيزه مع مرور الوقت. والمؤشرات الإيجابية المسجلة في هذا المحور تؤكد أن الموظفين الجدد لا يعانون من عزلة تنظيمية أو شعور بالإقصاء، بل يعيشون تفاعلاً نسبياً مع بيئة العمل، في حين تشير بعض الجوانب إلى فرص حقيقية للتحسين، يمكن استثمارها من خلال تطوير برامج التهيئة المؤسسية، وتعزيز التفاعل البيني، وتوفير بيئة تمكينية تنتظر إلى الموظف الجديد باعتباره استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية

السائدة تعزى لإحدى المتغيرات الديموغرافية؟

أولاً: الجنس:

وللإجابة عن هذا السؤال يتم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

وللإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرضية المرتبطة به تم استخدام اختبار (ت) للكشف

عن دلالة الفروق بين الجنسين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): نتائج اختبار (ت) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً للجنس

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
333	2.83	0.831	0.153	0.181	غير دال
167	2.82	0.855			

يتبين من بيانات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ قيمة (2.83) بانحراف معياري قدره (0.831) والمتوسط الحسابي للإناث بلغ (2.82) بانحراف معياري قدره (0.855) وهذين المتوسطين يقعان في نفس الفئة من فئات أداة الدراسة، كما جاءت (ت) بقيمة (0.153) بقيمة احتمالية (0.181) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، عليه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تبعاً للجنس.

ثانياً: العمر:

وللإجابة عن هذا السؤال يتم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر.

وللإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرضية المرتبطة به تم استخدام اختبار (التباين

الأحادي) للكشف عن دلالة الفروق بين الفئات العمرية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15): نتائج اختبار (التباين الأحادي) للفرق في إجابات أفراد العينة تبعاً للعمر

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أصغر من 35 سنة	3.17	1.149	35.993	.000	دال إحصائياً
من 36 إلى 50 سنة	2.60	0.800			
أكبر من 50 سنة	2.28	0.506			

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تبعاً للعمر، حيث جاءت قيمة (ف) 35.993 بقيمة احتمالية (0.000) أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، إذن فهي دالة إحصائياً.

كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات للفئات العمرية الأصغر عن الفئات العمرية الأصغر حيث كانت أعلى الفئات هي الفئة العمرية (أصغر من 35 سنة) بقيمة متوسط (3.17) من أصل 5 درجات.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple comparison (Scheffe) التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً:

جدول رقم (16): نتائج اختبارات المقارنات البعدية (شفيه)

القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	الدالة الإحصائية
0.000	*0.57069	من 36 إلى 50 --- أصغر من 35
0.013	*0.89003	أكبر من 50 --- أصغر من 35
0.013	*0.11266	أكبر من 50 --- من 36 إلى 50

يتضح لنا من الجدول أن سبب الفروق الدالة إحصائياً تعود الفروق إلى الفرق بين الفئة العمرية الأصغر (أصغر من 35) والفئات العمرية الأكبر منها بقارق معنوي 0.57069 عن الفئة العمرية (من 36 إلى 50) وفارق معنوي 0.89003 عن الفئة العمرية (أكبر من 50)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.000 أقل من 0.05.

ثالثاً: المؤهل التعليمي:

وللإجابة عن هذا السؤال يتم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

وللإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرضية المرتبطة به تم استخدام اختبار (التباين الأحادي) للكشف عن دلالة الفروق بين المؤهلات العلمية المختلفة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17): نتائج اختبار (التباين الأحادي) للفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل التعليمي

الدرجة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الثانوي وما دون	237	2.56	0.865	8.589	0.000	دال إحصائياً
بكالوريوس	220	2.86	1.012			
دراسات عليا	43	3.08	0.977			

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل التعليمي، حيث جاءت قيمة (ف) 8.589 بقيمة احتمالية (0.000) أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، إذن فهي دالة إحصائياً.

كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات لمؤهل الدراسات العليا عن بقية المؤهلات العلمية، حيث كانت القيمة الأعلى هي لحملة الدراسات العليا بقيمة متوسط (3.08) من أصل 5 درجات.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية (Multiple comparison (Scheffe) التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً:

جدول رقم (18): نتائج اختبارات المقارنات البعدية (شفيه)

الدالة الإحصائية	القيمة الإحتمالية	الفرق في المتوسطات	
غير دالة	0.088	0.29372	بكالوريوس --- الثانوي وما دون
دالة	0.005	*0.51251	دراسات عليا --- الثانوي وما دون
غير دالة	0.380	0.21879	دراسات عليا --- بكالوريوس

يتضح لنا من الجدول أن سبب الفروق الدالة إحصائياً تبعاً للممؤهل العلمي تعود الفروق إلى الفرق بين حملة الدراسات العليا وحملة شهادة الثانوية العامة وما دونها بقارق معنوي 0.51251 من حملة الثانوية العامة وما دونها وفارق معنوي 0.21879 عن حملة البكالوريوس، حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.005 أقل من 0.05.

رابعاً: مستوى الدخل؟

وللإجابة عن هذا السؤال يتم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير مستوى الدخل الشهري للأسرة.

وللإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرضية المرتبطة به تم استخدام اختبار (التباين

الأحادي) للكشف عن دلالة الفروق بين مستويات الدخل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19): نتائج اختبار (التباين الأحادي) للفرق في إجابات أفراد العينة تبعاً للدخل

الشهري

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 10 آلاف ريال	255	2.81	0.828	18.831	غير دال إحصائياً
ما بين 10 و 20 ألف ريال	216	2.93	1.018		
أكثر من 20 ألف ريال	29	3.35	0.986		

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية تبعاً لمستوى الدخل الشهري، حيث جاءت قيمة (ف) 18.831 بقيمة احتمالية

(0.081) وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، إذن فهي غير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد:

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتسم بوجود قيم واضحة ومعلنة، تعكس أساساً يمكن البناء عليه لخلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة. إلا أن هذه الثقافة لم تترسخ بعد بشكل شامل في جميع أبعاد البيئة التنظيمية. فقد تبين وجود مظاهر إيجابية تتعلق بالانفتاح، والابتكار، والشعور بالانتماء، يقابلها قصور في مجالات التعاون، العدالة، وتقدير الجهود، ما يشير إلى بنية ثقافية واعدة لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز ومأسسة.

من جهة أخرى، كشفت الدراسة عن وجود سلوكيات قيادية وتنظيمية إيجابية جزئياً، حيث تتوفر بعض الممارسات التي تدعم التفاعل والتمكين، لكنها لم تتحول بعد إلى نهج إداري واضح ومستقر. فهناك قصور في الدعم الموجّه للموظفين الجدد، وضعف في أنظمة التغذية الراجعة، وتباين في أساليب التعامل مع النزاعات والمقترحات. رغم ذلك، فإن البيئة التنظيمية تُظهر استعداداً مبدئياً للتحسن، ما يوفر أرضية مناسبة لتطوير سياسات الدمج والتوجيه.

أما على صعيد اندماج الموظفين الجدد، فقد أظهرت النتائج أن الموظفين الجدد لا يعانون من عزلة تنظيمية، بل يعيشون درجة مقبولة من التفاعل والالتزام، يشعرون بالحماس تجاه أعمالهم، ويرغبون في البقاء والتطور داخل المؤسسة. إلا أن بعض العوامل ما تزال تُشكل تحدياً أمام تحقيق اندماج أعمق، مثل ضعف التهيئة الثقافية، والتحفّظ في التعبير عن الآراء، وصعوبة تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

في ما يتعلق بالفروق الديموغرافية، تبين أن العاملين الأصغر سناً والأعلى تعليماً هم الأكثر تفاعلاً إيجابياً مع الثقافة التنظيمية، ما يدل على أن الاستجابة للبيئة الثقافية ليست موحّدة، بل تتأثر بالخلفية العمرية والتعليمية، وهو ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تصميم برامج الدمج.

التوصيات

1. تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على القيم، من خلال حملات داخلية توعوية، وربط القيم بالممارسات اليومية، وبناء سردية مؤسسية موحدة تعزز الانتماء وتقلل التباين في فهم الثقافة السائدة.
2. بناء برامج شاملة لاستقبال ودمج الموظفين الجدد، تشمل التهيئة الثقافية، الدعم النفسي والإداري، ونقل المعرفة التنظيمية بشكل منهجي ومدروس، بما يسهل التكيف ويقلل من الارتباك في المراحل الأولى.
3. إعادة تفعيل مفاهيم العمل الجماعي والتعاون، عبر مشاريع مشتركة بين الأقسام، وورش عمل تفاعلية، ومساحات مهنية تُشجع على التفاعل الأفقي، وتكسر الحواجز بين الفرق والإدارات.
4. إنشاء نظام شفاف وعادل للتحفيز والتقدير، لا يقتصر على الحوافز المادية فقط، بل يشمل التقدير الرمزي والمعنوي، والاحتفاء بالإنجازات الصغيرة، ما يعزز الشعور بالتقدير والانتماء.
5. تمكين القيادات لتكون قدوة تنظيمية حقيقية، من خلال التدريب الإداري المستمر، وتبني منهج القيادة بالقدوة، وتحفيز المدراء على احتضان قيم الثقافة التنظيمية وتمثيلها عملياً.
6. تطوير قنوات فعالة للتغذية الراجعة والحوار الداخلي، بما يسمح للموظفين الجدد بالتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم دون خوف أو تحفظ، ويُشعرهم بأهمية صوتهم في تحسين الأداء.
7. التركيز على التوازن الوظيفي والنفسي، عبر مراجعة السياسات المتعلقة ببيئة العمل، مرونة ساعات العمل، والدعم الاجتماعي داخل المؤسسة، لضمان بيئة صحية ومستدامة.

8. مراعاة الفروق الديموغرافية عند تصميم البرامج التطويرية، من خلال مواءمة خطط الدمج والتمكين لئلا تتناسب مع تنوع الفئات العمرية والتعليمية داخل المؤسسة، ما يعزز التفاعل العام ويقلل فجوات الإدراك.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات نوعية معمّقة لفهم تجارب الموظفين الجدد في بيئات تنظيمية مختلفة.
- دراسة تأثير أساليب القيادة التشاركية على تسريع اندماج الموظف الجديد.
- مقارنة أثر الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الحكومية والخاصة على معدلات الاستقرار والاندماج.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو سمورة، أحمد موسى المهدي (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

برجراجة، مريم (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن.

حسام سالم السبحاني (2016) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير.

خطاب، عايدة سيد وآخرون (2001). العلوم السلوكية، القاهرة، دار القباء للطباعة والنشر، ص 355.

سالم، إلياس (2006). وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

سامر، قاسم (2014). دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، سوريا.

سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2004.

سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004.

سويدات، أحمد عبدالله والشيخ، فؤاد نجيب (2017). أثر التفكير الإبداعي علي فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، 2003.

عبد المجيد السيد، تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة البناء التنظيمي وسياسات التوظيف بالبنوك التجارية، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996، ص 25.

العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد (2017). أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الانفتاح على المستجدات، الاهتمام بالأفراد، التوجه نحو النتائج، الاهتمام بالتفاصيل، الاستقرار) على الاندماج الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير

العتيبي، مشعل فهد فاهد (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الخدمية بمدينة تعز اليمنية.

القرني، سعد محمد (2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس ١٩٣، ٢٢٥ - ٢٩٤.

ماجدة العطية، سلوك المنظمة الفردية والجماعية، دار الشروق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

محمود سلمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2002.

المدهون موسى / الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الطبعة الأولى، 1995.

الياس، عبد الله عبد الواحد (2020). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، دراسة حالة المصارف السودانية ولاية الخرطوم، جامعة كرري.

المراجع الأجنبية:

El hachemi ben ali, vers une nouvelle Culture managérial, office des publications universitaire, Algérie, 1996.

Robbins S (1998). Organizational, Behaviour, Concepts, Controversies and Applications, England Prentice Hall Englewood. Cliff ices & Edition, 1998, P 572

الملاحق

الاستبانة

عنوان الدراسة:

"أثر الثقافة التنظيمية على اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل"

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آرائكم حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسساتكم. المعلومات التي تقدمها ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

تعليمات الإجابة:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك في كل عبارة، وفقاً لمقياس التقدير التالي:

رمز الاختيار	درجة التقدير
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

أولاً: محور الثقافة التنظيمية:

1	المؤسسة لديها قيم واضحة ومعلنة يلتزم بها الجميع.
2	تشجع المؤسسة على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.
3	بيئة العمل تتسم بالانفتاح والشفافية في التواصل.
4	توفر المؤسسة فرصاً متكافئة للنمو والتطور الوظيفي.
5	هناك تركيز على التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء.
6	يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية والاحتفاء بالإنجازات.
7	الثقافة التنظيمية تدعم التكيف مع التغيرات والمتغيرات.
8	يسود شعور قوي بالانتماء للمؤسسة بين الموظفين.
9	تلتزم المؤسسة بالعدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين.

المحور الثاني: محور السلوكيات التنظيمية:

1	القيادة في المؤسسة قدوة حسنة في تطبيق قيم وثقافة العمل.
2	يتم توجيه الموظفين الجدد وتقديم الدعم لهم للتعرف على بيئة العمل.
3	يتم تشجيع الموظفين على المبادرة وتقديم المقترحات لتحسين العمل.
4	توفر الإدارة المعلومات اللازمة للموظفين لأداء مهامهم بفعالية.
5	يتم التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير بدلاً من اللوم.
6	هناك آليات واضحة لتسوية النزاعات وحل المشكلات في بيئة العمل.
7	يتم تعزيز روح الفريق والتعاون بين الزملاء بشكل فعال.
8	الإدارة تهتم بالرفاهية العامة للموظفين وتشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
9	تشجع المؤسسة على التغذية الراجعة البناءة لتحسين الأداء.

المحور الثالث: محور الاندماج الوظيفي:

1	أشعر بالحيوية والنشاط العالي في عملي الجديد.
2	أجد أن عملي يثير حماسي ويشكل مصدر إلهام لي.
3	أكون مندمجاً تماماً في مهامي لدرجة أنني لا ألاحظ مرور الوقت.
4	أشعر بأنني قادر على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
5	أجد سهولة في التكيف مع ثقافة العمل الجديدة في المؤسسة.
6	أشعر بالراحة في التعبير عن آرائي ومقترحاتي في بيئة العمل.
7	أجد الدعم الكافي من زملائي ورؤسائي في مهامي الجديدة.
8	أشعر بالالتزام تجاه المؤسسة ورغبة في البقاء والنمو فيها.
9	أستطيع أن أوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية بشكل جيد.