



استيعاب التنشئة التنظيمية في المؤسسة التربوية لدى المعلمين الجدد Assimilation the social organizational in the educational institution for new teachers

شرابطية أسماء^{1*} حليلة قادري²

¹ جامعة وهران 2 (الجزائر). البريد الإلكتروني: asmaviva16@gmail.com

² جامعة وهران 2 (الجزائر). البريد الإلكتروني: kadrihalima.univ@gmail.com

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الإيداع
2021-12-01	2021-07-24	2021-06-15

الملخص:

حاولت الدراسة الحالية تناول "استيعاب التنشئة التنظيمية في المؤسسة التربوية لدى المعلمين الجدد" ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي، وباختيار عينة من المعلمين عددهم 40 من قطاع التربية بـوهران تم اختيارهم بطريقة عشوائية، طبق عليهم استبيان "التنشئة التنظيمية" صادق وثابت وأعد لأغراض الدراسة، ولمعالجة البيانات استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما استعملنا اختبار "ت" لدراسة الفروق، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: مستوى استيعاب الموظفين لعملية التنشئة التنظيمية مرتفعة، لا يوجد فروق في استيعاب عملية التنشئة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، يوجد فروق في استيعاب عملية التنشئة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

الكلمات المفتاحية: الاستيعاب؛ التنشئة التنظيمية؛ المعلم.

Abstract:

This Study attempts to investigate the "Assimilation the Social organizational in the educational institution for new teachers", In order to reach the aim of this study, the researcher used the descriptive approach By selecting a sample of 40 new teachers from the education sector in Oran, they were randomly selected, for gathering data was built by the researchers for A valid and reliable questionnaire "Social organizational" the purposes of the study, and applied the next statistical techniques; frequencies, arithmetic means, standard deviations, (t) test, by computer using the statistical package for social sciences (SPSS), The results indicated that: -The level of employee comprehension of the organizational upbringing process is High, -There are no differences statistically significant differences for responses about Social organizational according to the

* المؤلف المرسل

variables of sex, -There are statistically significant differences in Social organizational according to the variables of Experience

Keywords: Assimilation,; the Social organizational; The teacher.

مقدمة :

إن مفهوم التنشئة التنظيمية يعد من المفاهيم الحديثة في حقل الدراسات السوسيولوجية، وقد تنامي الاهتمام به في الآونة الأخيرة وذلك راجع لدورها التأثيري على الهوية التنظيمية وثقافة المؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، بحيث يكسب المؤسسة طابع ثقافي، فالدور المتعلق بالمحيط الخارجي يتمثل في إثبات التفرد والتميز عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، أما الدور المتعلق بالمحيط الداخلي يكون من خلال توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديموغرافية (السن، الجن، الأقدمية...) على تحقيق أهداف مشتركة، وبهذا تعتبر التنشئة التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين المبتدئين في الحياة المهنية، وعلى فهم نسق المنظمة، وتفاعلهم مع أعضائها، وضمانا للسير الحسن لها. فمن خلال التنشئة التنظيمية يتمكن الموظف الجديد من اكتساب قيم الجماعة، وتبني معاييرها، وتعلم مهارات العمل، والتحكم في المهام الموكلة إليه؛ ومن هنا تكتسي المؤسسة التي يلتحق بها المعلم الوافد إلى مهنة التعليم دورا هاما في تعزيز أو تقوية رغبته في الوظيفة، وفي تنمية قدراته، ورفع مستوى أدائه، وتجنبهم قلقه والشعور بالضيق، ويتأتى إلا من خلال دعم ومساندة أعضاء المنظمة بقصد تخفيف قلقه، ورفع معنوياته وتعزيز توقعاته الإيجابية عن العمل، التي يكسبه هوية تنظيمية بعد أن يكون انخرط مع المجتمع المهني الجديد مما يزيد من فعاليته التنظيمية ضمن واقع مؤسساتي بالنظر إلى التحديات التي تمثلها عملية التنشئة الاجتماعية في موقع العمل، يقع الوافدون الجدد في قلب عملية معرفية لبناء المعنى، وأحيان يكتسب ردة فعل حيال الواقع مما يضاعف من عملية تنشئته، مما يجعلهم ينحيزون إما إلى قيمهم الفردية أو إلى المبادئ التنظيمية، وذلك للقدرة على الاندماج. ففي غياب الدعامة التنظيمية فإن الموظف الجديد

يمكن أن يتأثر بثقافات فرعية، إن لم نقل مضادة لتوجهات المنظمة وقد يطور آلياته للتكيف. عندها فإن القوانين الداخلية لتسيير المعلمين كأعضاء في المنظمة إما أن تسمح للمعلم ببناء تصور عن وسطه المهني، الذي يمكنه من الوصول إلى منطقة ارتياح التي تليق بمخططاته المرجعية بدلا من تبنيه تصور للتغيير منظمته، وكل هذا يؤثر على استعداداته وسلوكياته الراهنة في العمل كما في مستقبله، وهذا ما دفعنا إلى تقديم دراسة حول هذا المتغير كمحاولة منا لمعرفة مدى تبنى هذا المفهوم في منظماتنا باعتبارها عملية يتلقاها الفرد قبل وأثناء دخوله عالم الشغل وبعد الالتحاق بالعمل من خلال مكتسبات قبلية، وأخرى بعدية والتي تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة، والتي يصبح بواسطتها معلمي الجدد مندمجين في جماعات العمل مما تطور مهاراتهم وقدراتهم الخاصة بالعمل، وتكسبهم مجموعة من الأنماط السلوكيات الملائمة، والتأقلم مع معايير جماعة العمل وقيمها.

مما سبق سنحاول الإجابة عليه من خلال هذه الورقة البحثية من أجل تحديد مفهوم التنشئة التنظيمية والذي ينبغي أن نتطرق فيه لكل من الهوية التنظيمية، والهوية الثقافية لأن الأولى هي امتداد للأخرى، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وهو نفس ما جاءت به دراسة (لحمر، 2016) التي تطرقت إلى موضوع: التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني عند ممرضين دراسة ميدانية لمؤسسات الصحية بوهران من أجل الكشف عن مستويات التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني وأبعاده لدى عينة تشمل (261)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث كشفت نتائج الدراسة بمساهمة بعدي التنشئة التنظيمية وهما تعلم مهارات العمل واكتساب قيم الجماعة" وبعد "الدور التنظيمي" في التنبؤ بمستوى الأداء المهني لدى عينة من الممرضين.

تبنت النتائج وجود أثر للتفاعل بين التنشئة التنظيمية وأبعاد الأداء المهني راجعة للمتغيرات أو الخصائص الشخصية حيث أكدت ذلك باختلاف الجنس، وأثبتت عدم التفاعل بالنسبة لمتغير: السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية، ونوع المؤسسة على

أبعاد الأداء المهني لدى الممرضين. وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية للتنشئة التنظيمية، وكذا نظام تقييم الأداء الممرضين، ووضع إستراتيجية الاستقبال، وتصميم برامج توجيه، وإنشاء مرصد وطني للمهن في الصحة من أجل الاستشراف بالمهن في صحة ومعرفة حاجات المؤسسة الصحية حيث الموارد البشرية كما وكيفا، إنشاء مجلس لأخلاقيات المهنة تؤذي من صلاحياته تنظيم ممارسة مهنة التمريض، والاعتراف الفردي ونمذجة السلوك من أجل تحسين الرضا والاحتفاظ بالمرء البشري الفعال.

في حين هدفت دراسة "الهنداوي" بعنوان "التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة للتدريس بجامعة عين الشمس" إلى معرفة طرق ومحتوى التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وكذلك الوقوف على واقع التنشئة التنظيمية في جامعة عين شمس من حيث مستواها وبنيتها، ومدى الاختلاف بين معاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد في تقديرها طبقا لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (اختلاف الكلية، واختلاف الوظيفة، واختلاف الجنس)، بالإضافة إلى تحديد معوقات التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية وأعد الباحث أداة لتقدير، التحليل الكيفي، والتنشئة التنظيمية بالجامعة واختبر صلاحيتها، وهي تتكون من مقياسين، المقياس الأول يقيس طرق التنشئة بالاعتماد على مقياس جونز والمقياس الثاني يقيس محتوى التنشئة وبنيتها بالاعتماد على مقياس كو وآخرين وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة (202)، وقد توصل البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس مبني على استحداث إدارة جديدة للموارد البشرية بالهيكل التنظيمي للجامعة تضطلع بمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما قدم البحث أداة مقترحة لقياس محتوى التنشئة التنظيمية بالجامعة، وبالنسبة لتأثير المتغيرات الديموغرافية اتضح أن كلية التربية كانت قاسما مشتركا لجميع الفروق الدالة على مقياس التنشئة التنظيمية في غير صالح كلية التربية في جميع الحالات، وبالنسبة لاختلاف الوظيفة اتضح

وجود فروق دالة إحصائية في مؤشرين فقط من مؤشرات التنشئة التنظيمية لصالح فئة المدرسين المساعدين، وبالنسبة لاختلاف الجنس اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. مما سبق يجعلنا نطرح التساؤلات التالية :

- ما مدى استيعاب المعلمين الجدد لعملية التنشئة التنظيمية كأسلوب تسييري؟
- هل توجد فروق في مستوى استيعاب المعلمين لعملية التنشئة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والأقدمية؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات المطروحة نقترح الفرضيات الآتية :

- مستوى استيعاب المعلمين لعملية التنشئة التنظيمية كأسلوب تسييري متوسط
- هناك فروق دالة إحصائية في مستوى استيعاب المعلمين لعملية التنشئة تعزى لمتغير الجنس.

- هناك فروق دالة إحصائية في مستوى استيعاب المعلمين لعملية التنشئة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

1. مصطلحات الدراسة :

1.1 التنشئة التنظيمية: هي عملية مستخدمة لتحويل المعلمين الجدد إلى أعضاء فاعلين ومشاركين داخل المنظمة، ويعرف اجرائيا بمجموع الدرجات التي يتحصل عليها المعلم الجديد في استبيان التنشئة التنظيمية المعد للدراسة.

2.1 المعلم الجديد: هو الشخص الذي التحق بهنة التعليم مؤخرا بعد اجتياز ونجاح في مسابقة التوظيف.

2. الأدب النظري :

1.2 ماهية التنشئة التنظيمية:

من التعريفات الرائدة للتنشئة التنظيمية من المنظور الاجتماعي والنفسي تعريف ميرتون (Merton,1957) الذي تأثر به باحثوا التنشئة التنظيمية إلى حد كبير - بأنها " العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها القيم، والاتجاهات، والمعايير، والمعرفة والمهارات الضرورية لمجتمع معين"، وأن التنشئة التنظيمية هي العملية نفسها ولكن على مستوى التنظيمي أي على مستوى المنظمة كمجتمع له ثقافة متميزة (tierney et Rhoads , 1994,p :22).

كما عرفها جيكس Jex وبريت Britt (67: 2008) بأنها "عملية انتقال الفرد من عضو خارج المنظمة إلى عضو داخل المنظمة". إن التنشئة التنظيمية تتضمن في المعنى الواسع تعلم ثقافة المنظمة، كما تتضمن تعلم المعرفة الفنية للوظيفة، والمعرفة الاجتماعية الضرورية للنجاح كعضو تنظيمي، وبذلك تتضمن التنشئة التنظيمية أيضا تعلم أداء الوظيفة بفعالية والانجاز مع الآخرين بالمنظمة (Jex et Britt ,2008, p: 67). بينما عرفها تورمينا بأنها عملية تؤمن للشخص المهارات الوظيفية المطلوبة، واكتساب المستوى الضروري من الفهم التنظيمي، وتحقيق التفاعل الاجتماعي الداعم مع الزملاء، وقبول الطرق التي تضعها منظمة ما. يؤكد تورمينا بأن التنشئة التنظيمية ليست فقط العملية التي يتعلم فيها الفرد كيفية العمل في منظمة معينة، ولكن أيضا القبول والتصرف بالطرق الملائمة لتلك المنظمة (Taormina, 2008, p: 29 - 77).

تري هيلينا توماس Thomas واندرسون Anderson أن التنشئة التنظيمية هي "العملية التي من خلالها يتأقلم أعضاء المنظمة الجدد من الخارج إلى الداخل بصورة متكاملة وفعالة، وتحدث حينما يعبر الموظف الحدود التنظيمية، سواء كان عبورا خارجيا أي بين المنظمات أو عبورا داخليا أي وظيفيا داخل المنظمة وتتضمن التنشئة التنظيمية تغييرا أو تطورا

لمهارات جديدة ومعارف وقدرات واتجاهات وقيم وعلاقات الفرد داخل المنظمة. " (Thomas)
(et Anderson , 2006, p: 492).

ويرى دي سيمون وزملاؤه بأنها " عملية ضرورية خاصة للأعضاء الجدد لكي يفهموا دورهم في المنظمة وجماعات العمل والتوقعات من زملائهم ومشرفيهم ومن أنفسهم أيضا
(Desimone, 2002, p :281).

فالتنشئة التنظيمية عملية تبدأ من وقت قيام الفرد بملء طلب الوظيفة من خلال مقابلة وظيفية فعلية، وتستمر بعد العرض الوظيفي، وتسهل من خلال عمليات الإرشاد والتوجيه، وتظل الشهور الأولى في الوظيفة، وهي ليست فقط تعلم كيفية العمل في منظمة معينة، ولكن أيضا القبول والتصرف بالطرق الملائمة لتلك المنظمة .

2.2 أهمية التنشئة التنظيمية:

للتنشئة التنظيمية أهمية خاصة من عدة مناظير فمن منظور أصحاب العمل
(المنظور التنظيمي)، وتكمن أهميتها في:

- تأثير قوي ومستمر على الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة في العمل.
- تحقيق رضا وظيفي أعلى وأفضل.
- ابداع في الدور.
- قلة التفكير في ترك العمل بالمنظمة.
- آلية لنقل ثقافة المنظمة.

من منظور الأعضاء الجدد (المنظور الفردي)، تكمن أهميتها في:

- تأثير على النواتج المهنية مثل الدخل، الترقية.
- تقلل من القلق والضغط في العمل وتزيد الفعالية الذاتية.
- التكيف السريع مع المنظمة (Bauer, 2007, p :583).

3.2 مجالات التنشئة التنظيمية وأبعادها:

1.3.2 مجالات الكبرى للتنشئة التنظيمية طبقا للتصورات النظرية:

اقترح المنظرون لظاهرة التنشئة التنظيمية مجالات كبرى لأبعاد الظاهرة، فمثلا اقترحت كينثيا فيشر في محاولتها لتحديد ما يشكل محتوى التنشئة التنظيمية خمسة مجالات لعملية التعلم في المنظمة وهي:

- التعلم التمهيدي: وفيه يدرك الأعضاء الجدد أن التعلم مطلوب، ويحددونه عندما يحتاجون تعلمه..

- التعلم عن المنظمة: أي تعلم القيم والأهداف والثقافة التنظيمية.

- التعلم العمل الفريقي والعمل في مجموعات: أي قلم قيم جماعة العمل والمعايير، والصدقات.

- تعلم كيفية أداء الوظيفة: أي تعلم المهارات والمعارف الضرورية لفعالية أداء الوظيفة.

- التعلم الشخصي والتغير: حيث يتعلم الأعضاء الجدد أكثر عن أنفسهم أي الهوية وصورة الذات وتحفزه نحو الدافعية (Fisher, 1986, p:285).

كما اقترح فيلدمان أربعة مجالات لعملية التعلم في المنظمة وهي:

- تعلم المهام المرتبطة بالوظيفة.

- تعلم أدوار العمل.

- تعلم العمل في فرق أو جماعات العمل.

- تعلم الخصائص التنظيمية (Feldman, 1989, p 236).

بينما قدم هولتون تصورا شاملا للتنشئة التنظيمية التي يجب أن يتمها الموظف الجديد، وينبغي على المنظمة العمل على تسهيل تحقيقها أثناء فترة التنشئة، وقد حدد هولتون أربعة مجالات كبرى للتنشئة التنظيمية يندرج تحت كل منها أبعاد، مما يعني اثنا عشر بعدا للتنشئة التنظيمية على النحو الآتي:

- المجال الفردي : اتجاهات، توقعات، القدرة على الاقتحام.
- مجال الناس: إدارة الانطباع، العلاقات، المشرف.
- مجال مهام العمل: فهم العمل، معرفة العمل، المعرفة والمهارات والقدرات (Bauer, 2007,) (p: 245).

2.3.2 أبعاد التنشئة التنظيمية التي تم اختبارها :

- يعتبر تصنيف كو وزملائها لأبعاد التنشئة التنظيمية واحد من أفضل التصنيفات التي قدمت في هذا الصدد، والذي تمخض عنها مقياسا وأصبح شائعا في الدراسات الأجنبية لتقدير التنشئة التنظيمية بالمؤسسات، حيث اقترحت ستة أبعاد وهي:
- تاريخ: ويتعلق بتعلم العادات وتقاليد وقيم المنظمة.
 - اللغة: وتشير إلى التمكن من اللغة الدارجة، واللغة الاصطلاحية أو الفنية الخاصة بالعمل في المنظمة، فكل منظمة لها لغة دارجة ومصطلحات يتداولها الموظفون.
 - السياسات: وتتضمن المعلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، وبنية السلطة والقوة بالمنظمة، حيث يصبح الأفراد على وعي بالقواعد غير المكتوبة التي تحكم التصرفات داخل المنظمة.
 - الناس: يتضمن تكوين الصداقات داخل الجماعة العمل، وفي المنظمة ككل، فهي تساعد على فهم تاريخ وسياسات المنظمة، وتسهل تواصلهم وفهم تاريخ المنظمة.
 - القيم والأهداف التنظيمية: ترتبط بتعلم الأعضاء الجدد وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية وتمثلهم لها.
 - كفاءة الأداء: تتضمن تعلم المهام، والمعرفة، والمهارات، والقدرات الضرورية للوظيفة التي تحدد قدرة الفرد على أداء العمل وانجاز المهمة، وبناء الكفاءة في الأداء عبارة عن عملية معقدة توجب تنمية فهم واجبات الوظيفة، واكتساب المهارات الضرورية لكل منها.

قدم تورمينا أربعة أبعاد للتنشئة التنظيمية تمخض عنها مقياس لقياسها، إلا أنه لم يحضى بالاهتمام والانتشار، والأبعاد التي اقترحها هي:

- التكوين: ويتضمن الكيفية التي تعد بها المنظمة أعضائها لأداء الوظائف، وتزويدهم بالمهارات الوظيفية المطلوبة.

- الفهم: يعني كيفية استيعاب الموظف لوظائف المنظمة، وكيفية العمل داخلها.

- دعم زملاء العمل: يتضمن تقييم علاقة الموظف بالأعضاء الآخرين في المنظمة، ومدى المساعدة التي يقدمها زملاءه له.

- الرؤية المستقبلية: تقييم الرؤية طويلة الأمد للموظف في المنظمة مثل توقعه باستمرار العمل في المنظمة.

- قد أوضح تورمينا في دراسته أن بعد التكوين عنده يماثل بعد كفاءة الأداء، بينما يعبر الفهم عن القيم والتاريخ واللغة والسياسات حيث تهتم التنشئة بفهم الموظف لهذه الجوانب، أما دعم الزملاء فيعبر عن بعد الناس، ويبقى بعد الاحتمالات المستقبلية الذي ليس له ما يناظره عند كو زملائها في رأي تورمينا (Taormina, 2008, p 80).

3. الفرق بين التنشئة/ الهوية/ الثقافة التنظيمية :

1.3 الهوية التنظيمية:

تعرف الهوية التنظيمية بأنها "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية"؛ وتعرف أيضا بأنها "الشخصية المميزة للمنظمة التي تم إدراكها من خلال القيم المنتشرة والتي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج" (جودة، 2010: 129).

فيمكن تعريف الهوية التنظيمية على أنها مجموعة من السمات والخصائص، التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة، ومن ثمة فإنه على المسيرين الاهتمام بها ورعاية كل العوامل والآليات، التي من شأنها تفعيل هوية المؤسسة؛ حيث أنها كلما كانت

أكثر عمقا وتجسدا في كل قيمها ومعتقداتها، كلما كان العاملين أكثر التزاما ورقابة ذاتية وتمائلا، ولا تكون كذلك إلا إذا توفرت فيها مجموعة من الأبعاد وهي:

- السمات المركزية للمنظمة / السمات المتفردة / الاستمرارية.

إذا كانت التنشئة التنظيمية تعني "درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس لوحة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين" (مرسي، 2006: 15).

فإن الهوية الوظيفية أو التنظيمية تمثل "المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه من خلال الوظيفة أو العمل الذي يؤديه" (حسن، 2001: 285).

إذن الفرق بين المفهومين يتجلى في، أن التنشئة التنظيمية تشير إلى درجة انتماء عاملين إلى التنظيم أو المؤسسة ككل، هناك من يطلق عليها الهوية المؤسساتية، من جانب آخر يشير مفهوم الهوية الوظيفية إلى درجة انتماء العاملين إلى وظيفة معينة، أو مهنة معينة فالعلاقة بين المفهومين هي علاقة جزئ (التنشئة التنظيمية) من كل (الهوية الوظيفية) تماما كما هو الفرق بين ثقافة المهنة (الوظيفة) وثقافة المؤسسة.

حيث ترى الباحثتان أن التنشئة التنظيمية تكسب الأفراد هوية وظيفية.

عموما فإن التنشئة التنظيمية تركز على محاولة إجابة العاملين عن السؤال بمن نحن كمؤسسة؟ وما يميزنا عن غيرنا من المؤسسات المتشابهة؟

"والفرد يكون لديه احساس عال بهويته الوظيفية يميل لأن يكون أكثر إندماجا، وتعايشا في عمله ووظيفته، ويكون أيضا أكثر احتمالا بالشعور بالولاء للمنظمة وتحدد الهوية الوظيفية اتجاه الأهداف الوظيفية للفرد".

2.3 أنواع الهوية:

يمكن تصنيف الهوية في هذا المجال إلى مستويين رئيسيين

أ- الهوية الفردية والهوية الجماعية: "الهوية الفردية هي مجموع الخصائص الفيزيائية والنفسية والأخلاقية والقانونية والاجتماعية والثقافية، التي يمكن للفرد من خلالها أن يحدد

نفسه ويقدمها للآخر، وأن يتعرف عليها ويجعل الآخرين يعرفونها" ومن هنا تصبح الهوية الفردية معبرة عن كل القدرات التي بإمكان الحصول عليها خلال مسار حياته الطويل نسبيا، والتي تمكنه من لعب دور محدد في المجموعة التي يوجد فيها من جهة، وتمكن الجماعة التي ينتمي لها بالاعتراف بحقه في ممارسة هذا الدور من جهة ثانية.

ب- اما الهوية الجماعية فتعبر من جهتها على التمثلات التي تحملها الجماعة من الفاعلين الاجتماعيين الذين يشكلونها، والتمثلات التي يعطونها للجماعات الأخرى، إنها تعبر عن النحن الذي ينخرط فيه الجميع، فالهوية الجماعية تقتضي في نفس الوقت تحديد العناصر المشتركة بين الفاعلين والاختلافات والتناقضات التي تميز نفس المجموعة عن غيرها من المجموعات" (طيبي غمازي: 2006: 109).

وعلى هذا الأساس تمثل الهوية عدد من الخصائص والمميزات المتعلقة إما بالفرد أو الجماعة.

ت- الهوية الضعيفة والهوية القوية: "الهوية التنظيمية الضعيفة يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلا إذ قد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا انه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور. قد تتغير هوية المنظمة نتيجة لتبني أنماط سلوكية جديدة مما يتطلب بروز هوية أخرى أو تغيرات في الهوية السائدة، لكن هذا التغيير في الهوية سيكون ضعيفا، حتى يمر عليه وقت طويل لكي يترسخ في أذهان كافة الأطراف المعنية.

- الهوية التنظيمية القوية هي التي يشعر الأطراف بها عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات، فالهوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق على ماهيتها وأبعادها بين الأطراف المعنية كلها تساعد الإدارة على تخطي الأزمات التي قد تواجهها، ومن ثم تسهم في نجاح إدارة المؤسسة ورفع مستوى أدائها". (جودة، 2010: 129).

هذا يعني أنه لكي تتسم الهوية التنظيمية بالقوة، يجب توافر العناصر الثلاث المكونة لها والمتمثلة في السمات الجوهرية والسمات المميزة وأن يمر على هذه السمات الزمن الكافي وهو ما يسمى بعامل الاستمرارية .

3.3 علاقة الهوية التنظيمية ببعض المتغيرات:

هناك علاقة بين الهوية وبعض المتغيرات التنظيمية، كالصراع التنظيمي والتنشئة الاجتماعية التنظيمية والثقافية التنظيمية للمؤسسة.

أ- **الهوية والصراع:** يذهب ريتشارد بريارد بعيداً في تحدته عن الهوية في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ويربطها بالجوانب الثقافية ويعامل الصراع. إذ يمكن للجماعة أن تدخل في صراع ما بمجرد احساسها بأن هويتها مهددة أو غير معترف بها وهذا التحرك يوضح لنا هذا المخطط الترابط الحتمي للمراحل الثلاث للتنشئة التنظيمية. هذا الترابط الذي يتوقف عليه مجموعة من الافرازات كمستوى أداء العامل ومعدل دورانه وأيضاً درجة ولائه للمؤسسة. كل هذه المجالات والمخرجات تتوقف على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فكما كانت هذه الثقافة تتميز بالقوة والايجابية كلما كانت هوية المؤسسة كذلك.

ب- **الهوية والثقافة التنظيمية:** ما يمكننا التأكيد عليه من البداية هو ان لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث تعمل المؤسسة من خلال ثقافتها على قولبة وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها المسطرة، كما أن الثقافة التنظيمية تنتج لنا هويات فرعية متجانسة من خلال الوظيفة ومتطابقة من خلال المرجعيات التكوينية والتعليمية، ومتميزة ومتعارضة فيما بينها، وبذلك تصبح الثقافة التنظيمية جامعة وموحدة لهذه الهويات الفرعية من جهة وخافضة لمجال الشكوك الذي ينشأ بين هذه الجماعات من جهة أخرى، وبين هذه الأخيرة وإدارة المؤسسة كونها تقوم على منطوق تفعيل الكفاءة والتأهيل والمكافأة.

تعرف الثقافة التنظيمية أنها " انتاج جديد ينشأ داخل المؤسسة من التفاعلات التي تحدث على جميع المستويات بين من ينتمون إلى نفس التنظيم من جهة، وانعكاس الثقافة المحيطة من جهة أخرى (100: Denys Cushe, 1998).

هذا يعني أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مزيج من القيم التي يحملها الفاعلون الاجتماعيون من المحيط الخارجي والتي تتفاعل داخل المؤسسة مع القيم التنظيمية والتسييرية.

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نتيجة تفاعل كيميائي دقيق وفريد من نوعه بين المشروع المؤسس، والمؤسس لهذا المشروع، والفاعلين الذين يقومون بالعمل (Alain et Michel, 1991)". (31).

على العموم فإن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من القيم التنظيمية التي يتقاسمها العاملون ويلتزمون بتطبيقها، والتي تشكلها المؤسسة الاقتصادية تدريجيا عبر مراحل تطورها بهدف ضبط سلوك أفرادها وتنمية ولأنهم الوظيفي، وهي تعمل على تشكيل خصوصيتها الثقافية وابرار هويتها التنظيمية مما يميزها عن غيرها من المؤسسات.

تجر الإشارة إلى المؤسسة كيان بداخله ثقافات متعددة، والمؤسسات هي فضاءات يعمل بها الأفراد من خلفيات ثقافية واجتماعية مختلفة، وهي أماكن تتفاعل بداخلها ثقافات متشابهة أو متباينة، ويرى سان سوليو في ذلك "أن معايير العلاقات بين الزملاء في العمل من جهة وبين الرؤساء من جهة أخرى تشكل أربعة نماذج ثقافية في العمل". وتتمثل هذه النماذج حسب (151: MORIN, 1996).

- ثقافة تميز العمال المختصين والعمال غير المؤهلين، وتتمتع بالطابع الاندماجي للعلاقات.

- ثقافة تميز العمال المؤهلين (سواء تقنيين أو اطارات).

- ثقافة سماها سان سوليو الحركة الاحترافية تميز الاطارات، نمط العلائقي في هذه الثقافة عبارة عن صلات انتقائية حذرة.

- ثقافة تظهر أساسا عند العمال غير المؤهلين والمحرومين من الذاكرة العمالية (العمال الأجانب والعمال الريفيين) وتتميز هذه الثقافة بالاسترداد والاستقلالية.

ان الثقافة التنظيمية تكسب الفرد العامل، في مجال زمني ومكاني معين، هوية ثقافية ينتمصها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه لها من خلال سلوكياته وتصرفاته" (عباس، 2012: 169). فالثقافة التنظيمية تؤثر في هوية العاملين، وتدعم التزامهم وتشعرهم بالمسؤولية وترشد سلوكهم، بالتالي يمكن وصف العلاقة بين الهوية والثقافة التنظيمية بأنها علاقة سببية (سبب-نتيجة) فالثقافة التنظيمية سبب وجود الهوية التنظيمية، وانطلاقا من قراءتنا كلما كانت الهوية قوية دل على قوة الثقافة التنظيمية.

4.3 آليات تفعيل الهوية التنظيمية:

يتم تفعيلها من خلال

أ- دراسة البعد الثقافي: في دراسة البعد الثقافي للعاملين في المؤسسة في الاطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الهوية التنظيمية للمؤسسة، والتي يمكن للمسيرين توظيفها في نجاح المؤسسة وتفعيل هويتها، وبذلك تسهل عليهم تصميم العديد من العمليات التنظيمية كالاتصال والحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- تحديد القيم الثقافية التي يؤمن بها العاملون ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، ويسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.

- تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم، يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل، وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.

- التعرف على القيم التي يتصف بها الأفراد في المؤسسة، مثل الرغبة في الانجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبة بالشخصية.

- الاطلاع على الدوافع الأشخاص، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة، المادية والمعنوية والايجابية والسلبية، وهذا انطلاقا من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.

المعرفة الكافية بقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة، تمكن الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمهم المرتبطة بها طبقا لأهدافها وثقافتها أو البحث عن أشخاص لا يبعدون عنها (من حيث القيم)، أو يمكن لهم التكيف معها حتى لا يكون سببا لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطاتها.

يرى بوفلجة غيات في هذا الاطار "أن إهمال البعد الثقافي هو السبب في كثير من المشاكل التي تعاني منها الكثير من المؤسسات الجزائرية، مثل التغيب والإهمال وانخفاض الرضا الوظيفي وسوء العلاقات بين العمال، وانعدام الثقة بينهم وبين المشرفين والمسؤولين". (غيات، 2010:11).

ب- الصورة الذهنية: إن الصورة الذهنية المدركة هي مجموع العمليات العقلية من ادراك وفهم وتذكر والتي تشكل لدى الأفراد تجاه أفراد آخرين أو جماعات أو مؤسسات، انطلاقا من مجموع الخصائص والسمات التي تتصف بها هذه الأطراف، وتعد هذه الصورة نتاجا لمجموع الخبرات الثقافية التي يكتسبها الأفراد من خلال تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة، ويمكن أن تكون سلبية أو ايجابية، ثابتة أو متغيرة.

يعرف (علي عوجة) الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها "الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق والإشاعات، ولكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا لمن يحملونها، وتبنى الصورة الذهنية للمؤسسة وفق ثلاث نماذج: إما ترسم المؤسسة صورتها الذهنية بنفسها وتتولى إدارتها، إما سوف يبينها الخصم، إما سوف تبنى بطريقة عشوائية غير منظمة". (شقيير، 2013: 37).

إن الصورة التي ترسمها المؤسسة لنفسها، يعود بالدرجة الأولى لقادتها ومسيريها بمختلف درجاتهم في السلم الهرمي وما يقومون به من إرساء ثقافة تنظيمية قوية من شأنه أن يكون انطبعا ايجابيا على مؤسسة سواء كان لدى الجمهور الداخلي أي العاملين فيها أو الجمهور الخارجي كالزبائن ومختلف الشركاء والمتعاملين، ذلك على أن تنطلق هذه العملية من الداخل إلى الخارج فالمؤسسات التي تعمل على هذا الأساس يسهل عليها بناء صورتها الذهنية المدركة لدى كل من يعمل ويتعامل معها، وبالتالي يسهل عليها بناء وتفعيل هويتها التنظيمية.

يشير عبد الله البريدي في هذا المجال: "أن الهوية التنظيمية تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية، إذن يمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي الصورة الانطباعية الداخلية. وتعتبر تلك الصورة انعكاسا ديناميا لطبيعة الثقافة التنظيمية".

ت- رسالة المؤسسة: لقد أصبح في هذه الأيام وجود رسالة واضحة للمؤسسة ميزة تطبع المؤسسات ذات الهوية التنظيمية القوية عن غيرها من المؤسسات، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها " إعلان من المؤسسة لرؤيتها وأهدافها، وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء كان الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات" (فوزي، 2009: 152).

يشير اصطلاح الرسالة أيضا إلى "الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردھا عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات" (قاسمي، 2002: 27).

يرى كبلاناد نورتن بأن "تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي منظمة يبدأ أولا بتحديد رسالة المنظمة، وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها" (فوزي، 2009: 15).

قد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا ولكن تتطلب أن لا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الارتباك والغموض ولا يوضح مسار واتجاه المنظمة كما أنها يجب أن تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما، وبما يساعد على تحقيق المعيارين التاليين:

- السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها وتوفير المرونة لها لتطوير استراتيجيات وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسع.

- السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة.

مما تقدم يمكن التأكيد على أنه يجب أن تصاغ رسالة المؤسسة بمشاركة جميع الفاعلين الاجتماعيين (العاملين) حتى يتم الاندماج الحقيقي والمشاركة الفعلية في تصميمها ومن ثمة في الحرص على تنفيذها، وبالتالي لا تكون الرسالة مجرد لافتة معلقة على جدران المؤسسة، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى حالة وجدانية يعيشها العاملون، وتكون بذلك المرآة العاكسة للهوية التنظيمية للمؤسسة .

4. منهجية الدراسة وإجراءاتها: (الطريقة والأدوات)

1.4 المنهج المتبع في الدراسة:

تعتبر عملية التنشئة التنظيمية من بين العمليات التي تعتمد عليها المنظمات كأسلوب تسييري وذلك لرفع الأداء التنظيمي والكفاءة والفعالية التنظيمية في الوقت الحاضر، وهذا ما جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي، الذي يمكننا من التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع وإقامة العلاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب، بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره.

2.4 عينة الدراسة ومواصفاتها:

شملت هذه الدراسة 40 معلم في الطور الابتدائي من قطاع التربية بوهران، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وجاءت خصائص عينة الدراسة من خلال الجدول (01) أن عدد الذكور بلغ 13 أي بنسبة 32.5، في حين بلغ عدد الإناث 27 بنسبة 67.5.

الجدول (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	13	27	40
النسبة المئوية	32.5	67.5	100

الجدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة العمرية	[35-25]	[55-36]	المجموع
التكرار	33	07	40
المجموع	82.5	17.5	100

إن توزيع الأعمار حسب الجدول رقم (02) أن نسبة 82.5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة، وبالمقابل نجد نسبة 7% من عينة الدراسة يندرجون في الفئة العمرية ما بين 36 و55 سنة.

الجدول رقم (3): خصائص العينة من حيث الأقدمية.

الأقدمية	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	المجموع
التكرار	33	07	40
النسبة المئوية	82.5	17.5	100

أما أقدمية العمال كانت حسب الجدول رقم (03) أنه 82.5% من عينة الدراسة لديهم أقدميه تقل عن 10 سنوات، وبالمقابل نجد ما نسبته 17.5% من عينة الدراسة يملكون أقدميه تفوق 10 سنوات .

3.4 أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على أدبيات قياس التنشئة التنظيمية، والمقاييس المستخدمة لهذا الغرض تبين وجود مدخلين لقياس التنشئة التنظيمية المدخل الأول: يركز على قياس طرق التنشئة التنظيمية المستخدمة، والمقياس المعتمد في هذا المجال هو المقياس الذي قدمه جونز 1986 اعتمادا على النموذج النظري لغان منين وشين - السابق الإشارة إليه - حيث اقترح جونز (30) مفردة لقياس الطرق الستة ثنائية القطب للتنشئة التنظيمية، وصنفها في طريقة واحدة ثنائية القطب إما تنشئة مؤسساتية أو تنشئة فردية (95: Gruman, et al, 2006). وقد دعم جرومان وزملاؤه 2006 التصور من خلال إجراء سلسلة من التحليلات العاملية التوكيدية والتي برهنت على فعالية العامل الأحادي في قياس طرق التنشئة، واستخدموا الثلاثين مفردة التي قدمها جونز 1986 معتبرين الدرجة العليا على المقياس تشير إلى التنشئة المؤسساتية، والدرجة المنخفضة تشير إلى تنشئة فردية.

المدخل الثاني: ويركز على قياس محتوى التنشئة التنظيمية والمقياس المعتمد في هذا المجال هو المقياس الذي أعدته كو وآخرون 1994 لقياس محتوى التنشئة التنظيمية ذاتها - حيث طورت كو وزملاؤها (34) مفردة لقياس أبعاد محتوى التنشئة التنظيمية والتي تم تحديدها مسبقا .

قامت الباحثتان باعتماد على المدخل الثاني الذي يركز على قياس محتوى التنشئة التنظيمية وهو المقياس الذي أعدته كو وزملاؤها باعتباره من أبرز المقاييس وأكثرها شيوعا في الدراسات التي تهتم بتقدير التنشئة التنظيمية بالمؤسسات.

تم قامت الباحثان بترجمة المقياس وإعادة صياغة بعض العبارات بصورة تتناسب مع مجتمع الدراسة وعينته، وبالاعتماد أيضا على دراسة "الهنداوي" بعنوان "التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين الشمس"، حيث تضمنت أداة البحث (34) فقرة تمثل مقياس محتوى التنشئة التنظيمية لتطبيقه على المعلمين الذين لم يمض على تعيينهم أكثر من سنتين في المؤسسة التربوية، واختبار صدق الأداة وثباتها قام الباحثان بعرضها على مجموعة من أساتذة الإدارة والقياس التربوي للحكم على صدقها وإبداء آرائهم، مع اقتراح التعديلات إن وجدت، وبعد إجراء بعض التعديلات في الصياغة طبقا لاقتراحات المحكمين . تم تعديل أداة الدراسة، وأصبح عددها (20) فقرة.

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلم في الطور الابتدائي لأجل إجراء التحليلات السيكومترية للتأكد صدق وثبات فقراتها.

1.3.4 وصف أداة متغير التنشئة التنظيمية:

التنشئة التنظيمية لدى معلمين الجدد، وبعد التعديل عليها وإلغاء بعض فقراتها وإعادة صياغة فقرات أخرى لتكيفها حسب مجال التطبيق تكونت الأداة من خمسة أبعاد.

- البعد الأول : يشمل القيم والأهداف التنظيمية : يتكون من 4 فقرات، واحدة سالبة.
- البعد الثاني : اللغة والسياسات التنظيمية، به 4 فقرات كلها موجبة.
- البعد الثالث: تعلم كيفية الأداء، بضم 4 فقرات، واحدة منها سالبة.
- البعد الرابع: التعلم عن الجماعة، به 4 فقرات، ثلاثة منها موجبة.
- البعد الخامس: التاريخ التنظيمي، به 4 فقرات، ثلاثة موجبة، واحدة سالبة.

2.3.4 الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

صدق الاتساق الداخلي للتأكد منه حُ سبت معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كآلاتي:

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (القيم والأهداف التنظيمية)

والدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة المعنوية
1	خلال الأشهر الستة الماضية انخرطت مع باقي زملائي الجدد في وظيفتي الحالية.	**0.652	
2	لم أمارس اي من مهام وظيفتي إلا بعد أن أصبحت ملما بأساليب العمل في القسم الذي سأتابعه.	**0.578	
3	لقد مررت بتكوينات أكسبنتي معرفة حول الأهداف المرتبطة بوظيفتي الحالية.	**0.594	
4	يمكن أن أكون نموذجاً يجسد قيم واتجاهات مؤسستي	**0.560	
مجموع البعد الأول: قيم والأهداف التنظيمية			
5	لقد اعتمدت على مجهودي الفردي وخبرتي الشخصية في أداء دوري الوظيفي.	**0.647	
6	أتقن المهام المطلوبة مني في الوظيفة الحالية	**0.540	
7	أرى أنه تنمي لدي مهارات وقدرات تمكنني من أداء جميع جوانب وظيفتي الحالية	**0.674	
8	هذه المؤسسة جعلتني أشعر أن مهاراتي وقدراتي مهمة بالنسبة لها	**0.700	
مجموع البعد الثاني: كفاءة الأداء			
9	زملائي ذو خبرة في هذه المؤسسة يعتبرون أن تكوينهم للمدرسين الجدد ليس من مسؤولياتهم الوظيفية	**0.676	
10	يقدم لي زملائي ذو خبرة عوناً محدوداً فيما يتعلق بالأسلوب الذي يجب أن أتبعه في عملي.	**0.699	
11	كان زملائي يقتطعون من وقتهم لمساعدتي على التكيف مع وظيفتي الحالية.	**0.540	
12	لم يتوفر لي الاتصال والاستفادة من الأشخاص الذين كانوا يؤدون عملي من قبل في هذا القسم.	**0.563	دالة عند مستوى (0.01)
مجموع البعد الثالث: التعلم عن الجماعة			
13	أستطيع فهم معاني الرموز والاختصارات الخاصة بوظيفتي.	**0.645	
14	لدي فهم جيد للسياسات المتبعة في مؤسستي	**0.618	
15	لست متمكناً من المصطلحات والمفردات الفنية المتخصصة في مجال عملي.	**0.458	
16	السياسات المنتهجة مكننتي من انجاز معظم التكاليف الخاصة بعملي.	**0.493	
مجموع البعد الرابع : اللغة والسياسات التنظيمية			
17	لست على دراية بتاريخ مؤسستي	**0.441	
18	يتم استيعادي عادة من الاجتماعات والمناسبات الرسمية الخاصة بمؤسستي	**0.544	
19	أعتبر نفسي مصدراً جيداً لعرض تاريخ مؤسستي	**0.695	
20	تاريخ مؤسستي جعلني أكتسب ثقافة وهوية تنظيمية .	**0.667	
مجموع البعد الخامس: التاريخ التنظيمي			
		** 0.775	

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معاملات الارتباط التي تم الكشف عنها دالة عند مستوى (0.01) وقد تراوحت قيمها (0.441-0.700) وهي معاملات الارتباط تؤكد وجود اتساق بين الفقرات والعامل.

النتائج: للتحقق من ثبات استبيان التنشئة التنظيمية جرى حسابه باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (05): معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة "التنشئة التنظيمية"

الابعاد	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي للدراسة
القيم وأهداف المنظمة	4	0.788
كفاءة الأداء	4	0.814
التعلم عن الجماعة	4	0.803
اللغة والسياسات التنظيمية	4	0.731
التاريخ التنظيمي	4	0.775

يتضح من الجدول رقم (05) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد من أبعاد التنشئة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات الأداة بين (0.775-0.814).

بذلك تكون الباحثان قد تأكدتا من صدق وثبات أداة الدراسة، مما يجعلهما على ثقة بصحة الأداة وصلاحيتهما لعرض وتحليل بيانات عينة الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

5. إجراءات الدراسة: تم تطبيق المقياس من طرف الباحثة وذلك بتوزيع الاستبيان على الموظفين، حيث تم الغاء بعضها لعدم ملئ محتواها بالكامل، واحتفظ الباحث 40 نسخة صالحة للمعالجة الإحصائية .

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة: استعملنا في الدراسة أساليب احصائية المتمثلة في: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما استعملنا اختبار "ت" للفروق قصد دراسة الفرق في مستوى استيعاب العمال لعملية التنشئة التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية، علماً أنه تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) .

ولمعرفة مستوى استيعاب التنشئة التنظيمية لدى أفراد العينة قمنا بحساب:

المدى : وتم استخراجها بطرح البديل الأعلى من البديل الأدنى أي: $4 = 1 - 5$

طول الفئة : لاستخراج طول الفئة يتم قسمة المدى على أعلى بديل أي $0.80 = 5/4$ وبإضافة طول الفئة إلى أقل وزن، ثم باقي الأوزان، تكون مستوى درجة الممارسة كالاتي:

من 1 إلى أقل من 1.80 : منخفضة جدا.
 من 1.80 إلى أقل من 2.60 : منخفضة.
 من 2.60 إلى أقل من 3.40 : متوسطة.
 من 3.40 إلى أقل من 4.60 : مرتفعة.
 من 4.60 إلى أقل من 5 : مرتفعة جدا.

7. عرض نتائج الدراسة :

1.7 نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى أن مستوى استيعاب العمال لعملية التنشئة التنظيمية متوسط، وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي من أجل تحديد مستوى استيعاب العمال مرتفع، متوسط، ومنخفض لعملية التنشئة التنظيمية، فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي :

الجدول (06) : نتائج مستوى استيعاب الموظفين لعملية التنشئة التنظيمية

ترتيب الأهمية	درجة الاستيعاب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد التنشئة التنظيمية
1	مرتفعة	0.71	3.88	قيم والأهداف التنظيمية
2	مرتفعة	0.74	3.82	كفاءة الأداء
5	متوسطة	0.78	3.39	التعلم عن الجماعة
4	مرتفعة	0.71	3.66	اللغة والسياسات التنظيمية
3	مرتفعة	0.67	3.68	التاريخ التنظيمي
	مرتفعة	0.57	3.69	مجموع ابعاد التنشئة التنظيمية

من خلال النتائج المبينة في الجدول لاحظنا أن مستوى استيعاب الموظفين لعملية التنشئة التنظيمية مرتفع بمتوسط حسابي 3.69، وهو عكس ما جاءت به الفرضية أن مستوى الاستيعاب متوسط، ويأتي بعد قيم والأهداف التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، حيث كانت جميع الأبعاد تمارس بدرجة مرتفعة باستثناء بعد التعلم عن الجماعة الذي جاء في المرتبة الخامسة بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر (3.39).

بحيث يمكن تفسير وجود درجة استيعاب مرتفعة لعملية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين حديثي التوظيف، بسبب احساسهن بالمسؤولية اتجاه عملهن، ورغبتهن بالانتماء الى مؤسساتهن، وطول انتظارهن للحظة ادماجهن في وظائفهن بعد ما كانوا بصفة مؤقتة.

2.7 نتائج الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق دالة في استيعاب الموظفين لعملية التنشئة التنظيمية باختلاف الجنس، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين الجنسين والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (07): يبين نتائج اختبار "ت" للفروق في استيعاب عملية التنشئة التنظيمية باختلاف الجنس.

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكور	13	10.68	1.24	0.21 غير دالة
إناث	27	08.79		

تشير النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة "ت" بلغت 1.24 وهي قيمة غير دالة عند مستوى 0.05 مما يدل على أن استيعاب الموظفين لعملية التنشئة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين مما ينعكس لنا أن الجنس لا يمكن اعتباره محدد لعملية التنشئة التنظيمية، وهو نفس ما جاءت به دراسة (ياسر فتحي الهنداوي)

3.7 نتائج الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق دالة في استيعاب العمال لعملية التنشئة التنظيمية باختلاف الأقدمية، وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطين، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (08): نتائج اختبار ت للفروق في استيعاب عملية التنشئة التنظيمية باختلاف الأقدمية.

الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	33	47.82	8.41	13.29	0.00 دالة إحصائياً
من 10 سنوات فأكثر	07	63.73	3.30		

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول بلغت قيمة "ت" 13.29 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.01 مما يؤكد أن هناك فروق في استيعاب عملية التنشئة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية من 10 فأكثر، ويتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من الاستيعاب أكثر من الموظفين القدامى

وهذا شيء طبيعي وذلك راجع لرغبتهم في معرفة المنظمة والسلوك الواجب اتباعه للتأقلم فيها وهو عكس ما جاءت به دراسة "ياسر فتحي الهنداوي" بحيث لم تكن هناك اختلاف في عملية الاستيعاب راجع للأقدمية المهنية.

8. مناقشة النتائج :

من خلال هذه الدراسة تبين أن مستوى استيعاب موظفين قطاع التربية لعملية التنشئة التنظيمية كان مرتفع، وأنه لا توجد فروق بين الجنسين في استيعابهم لعملية التنشئة، في حين كان هناك فرق في الأقدمية، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة ينطلق من مدى معرفة وإدراك العمال لمحيط وأعضاء المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية السائدة فيها والذي من شأنه إحداث تغيير في تصورات وسلوكيات الموظف الجديد بما يتماشى داخل المنظمة، وذلك يعكس العلاقات الاجتماعية ايجابية بين الموظفين ومدى تحكمهم في أدائهم الوظيفي مما يسهل عملية اندماجهم وتطوير عملية الاتصال مع موظفين القدامى ومسؤوليهم المباشر وكل هذا يعمل على تحسين مساهم الوظيفي. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الهوية التنظيمية رصيذا استراتيجيا وبذلك تكون مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، ومن الجدير بالذكر أن هناك دور لمسيري والمدراء الذين يمتلكون قدرات كبيرة وصفات قيادية مؤهلة في تحديد معالم الثقافة التنظيمية والتي بدورها تكون بيئة اجتماعية تعمل على زرع مفهوم التنشئة التنظيمية للموظفين أو الموارد البشرية بصفة عامة.

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنه التنشئة التنظيمية هي تدريجية، حيث أنها تتمثل في "تعبئة ذاتية" ومرتبطة بالتغيرات الاجتماعية والثقافية التي يعطيها هؤلاء الأفراد الموظفين معنى، مما يساهم في تطوير هويتهم وقيمهم وهذا يسهل عليهم اندماجهم وتعلم قواعد السلوكية وقيم الثقافية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين في المنظمة؛ كما يجب عليه أن يعمل أيضا ضمن مجموعة أفراد جديدة (رفاق أو رؤساء)؛ مما يتطلب منه أن يندمج وأن يمتلك القدرة والرغبة في ذلك، لأن الوسط التنظيمي مملوء بالواجبات والمسؤوليات، حيث

تكون المرحلة التحضيرية حيوية جدا بالنسبة للوافدين جدد، لأنها تؤثر في استعداداته وسلوكياته الراهنة في العمل كما في مستقبله، يجب أن تكون فترة التنشئة هذه مهمة أيضا بالنسبة للمنظمة التي توظفه، بسبب تأثيرها في مواردها البشرية، إلا أن ما يلاحظه أن المنظمة تتحمل هذه الوضعيات أكثر من أن يستغلها؛ إذ أن حالات المغادرة المنصب تكون خلال الأشهر الأولى هي حالة شائعة، كما أنه حالات التخلي عن المنصب المبكرة تبدد الاستثمار في التوظيف. حيث تمثل التنشئة داخل التنظيم سياقاً مكملاً لسياق التوظيف وعليه فإن النقائص التي قد تشوب هذا الأخير يكون لها تأثيرات سلبية على التنشئة. كما أن التوظيف سياق استراتيجي بالنسبة للمؤسسة يتضمن مخاطر ويتطلب تكاليف مالية قد تنهك كاهل المؤسسة إذ تعيد توظيف عمال جدد نتيجة مغادرة عمال جدد بسبب ضعف سياق التوظيف. قد يتسبب سياق التوظيف في المغادرة المبكرة لبعض العمال الجدد إذ كانت مقابلات التوظيف بعيدة عن الموضوعية ولا تعطي صورة حقيقية عن المؤسسة ويكتشف العامل الجديد بنفسه "حقيقة" الحياة والعمل داخل هذه المؤسسة وقد يصيبه ذلك بالإحباط.

كما أن تجارب المعلمين الجدد في مؤسساتهم الجديدة ليست مؤطرة بشكل رسمي ومخطط له في مراحل ذلك أن الإجراءات الجماعية وغير الرسمية المعمول بها في المؤسسات هي التي تؤثر في سلوك هؤلاء العمال وفي مستويات اندماجهم. كما أن المؤسسات الجزائرية لا تولي أهمية لتطوير قيم تنظيمية خاصة كما أن العمال الجدد فيها يبحثون بأنفسهم عن المعلومات ويسعون إلى تكوين أنفسهم من أجل الاندماج وبناء حياة مهنية تتناسب مع تطلعاتهم.

يمكن القول على أساس ما تقدم أن التنشئة بالنسبة لمجتمع البحث الحالي هي بمثابة وسيلة لفهم دورهم وفهم الحياة المهنية في هذه الفترة من بداية حياتهم المهنية فهم يتقربون من الآخرين ليس لكونهم يشتركون معهم في قيم والمبادئ بل لأنهم يعيشون نفس الخبرات، فتقاسم نفس القيم التنظيمية ليست الاهتمام الأول للعمال الجدد ذلك أن التنشئة بالنسبة لديهم

تكتسي صفة الوسيلة من أجل التحكم في المظاهر المختلفة للمهام وفهم الأدوار داخل التنظيم من جهة وتكوين صداقات من جهة ثانية خاصة وأن المؤسسات لا تستخدم إجراءات رسمية ثابتة ومنظمة لتنشئة هؤلاء العمال وتوكل المهمة بشكل غير رسمي للعمال القدامى.

الخلاصة:

انطلاقاً مما سبق يمكننا أن نعرف أن التنشئة التنظيمية باعتبارها الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد إلى فهم بيئته الجديدة للعمل والتفاعل معها في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة تكوينه وتلقينه، لكي يصبح فعالاً، كما نلاحظ أن عملية التنشئة التنظيمية تختلف بحسب المنظور، تقابل بين التكامل والاندماج لكن الغاية تظل في الأساس هي نفسها: توافق الموظف مع المنظمة المستخدمة وليس العكس، وهو ما كان يعكس بدلاً من ذلك النزعة الفر دانية. هنا تبرز جوانب عديدة في سلوك الموظف الجديد، مثل سلوكياته، قيمه، كفاءاته ومهارات، ويجب عليه أن يكتشف هذا الأخير كيف يوظفها من أجل التكفل بشكل لائق بدوره في منظمة بدأت تشتغل قبل مجيئه بثقافة خاصة بها، من جانب آخر وعلى عكس التكيف في المهنة أو ممارسة حرفة (التنشئة المهنية)، فالمؤسسات التعليمية لا تسهل مطلقاً عملية التنشئة التنظيمية المستقبلية لطلبتها، من جهة لأنها ليست محضرة جيداً في مواجهة التنوع الثقافي والمعياري للتنظيمات، ومن جهة أخرى لأنها ليست مطالبة عموماً ولا تشجع على القيام بذلك، بواسطة المستخدمين (سواء كانوا منتسبين إلى جمعيات أم لا).

كما يمكن أن نقول كتوصيات لهذه الدراسة:

لابد أن يبيث الوعي في قطاع التربية وخاصة بين المعلمين والمعلمات للتعريف بمدى أهمية عملية التنشئة التنظيمية مما يحقق الفعالية في المنظمات.

كما يجدر بالمؤسسات اجراء مقابلات توظيف واقعية باقتراح جولات داخل المؤسسة وتنظيم مقابلات بين المرشحين والعمال الذين يعملون بالمؤسسة وتقديم معلومات عن المؤسسة وتزويد المرشح بمعلومات عن تطور سيرته المهنية إذا ما التحق بالمؤسسة.

تكوين اطرار مشرفة على العمال الجدد من أجل تحفيزهم والمحافظة على طاقاتهم وتوسيع نطاق الاشراف مما يساعد العمال الجدد للاندماج وتكوين علاقات تخدم العامل والمؤسسة. يجب على مسؤولي المؤسسة تعريف عمالها الجدد بالقيم المقبولة وبمعايير الأداء وتقديم صورة عن إجراءاتها وأهدافها مما يعطي العامل الجديد الشعور بالمساهمة في تحقيق هذه الأهداف والحفاظ على استمرار التسيير التنظيمي الحسن.

المراجع:

المراجع باللغة العربية :

- السعيد قاسمي.(2002).التفاعل بين البيئة والمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- بوفلجة غياث.(2010). القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات. وهران: دار القدس العربي.ط1
- جمال الدين مرسي.(2006).إدارة الثقافة التنظيمية، اسكندرية: الدار الجامعية
- حسين، عبد الحميد رشوان. (2004). دراسة في علم الاجتماع، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- راتب السعود، سوزان السلطان. (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة البحرين. المجلد: 09، العدد: 04.
- راوية الحسن.(2001). السلوك في المنظمات، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية.
- طبيي غمازي (2006/2005).الهوية في العمل، أطروحة دكتوراه، قسم الثقافة الشعبية، كلية آداب والعلوم الاجتماعية، أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- عبد الرحمان شقير.(2013).الصورة الذهنية، مجلة المعرفة، العدد 7، وزارة التربية والتعليم
- عبد اللطيف ومحمود أحمد جودة.(2010). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد: 2.
- علي عياصرة.(2006) . الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. الأردن : دار الحامد.
- محمد فوزي علي العتوم. (2010). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس سطيف.
- ممعن محمود عياصرة. (2008) إدارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل. الأردن: دار الحامد

ياسر فتحي الهنداوي المهدي. (2009). التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين الشمس. مجلة التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، العدد: 25.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Allen, D.G. (2006), *Do Organisational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover ?*, vol 32, no 2, pp 237-256.
- Bauer, T.N. (2007) «Organizational socialization tactics », in Rogelberg, Steven G, (Ed), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, (Thousand Oaks, California, SAGE Publication, Inc.)
- Denys Cushe, (1998), *La Notion de Culture dans Les Sciences Sociales*, Casbah Editions, Alger.
- Desimone, R.L, Werner, J.M, & Harris, D.M (2002), *Human resource development*, (3rd ed) Mason, OH : thomson South-Western.
- Feldman, D.C. (1989), socialization Resocialization, and training : Reframing the research agenda, in Goldstein & Associates, *Training and development in organization*, San Francisco ; Jossey-Bass, pp 376-416.
- Fisher, C.D. (1986), Organizational Socialization : An Integrative Review. In Rowland, K.M, and Ferris, G.R. (Eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.4. Greenwich, CT : JAI Press, pp : 101-145.
- Gruman, Jamie A, et- al, (2006) Organizational Socialization Tactics and newcomer proactive behaviors : an integrative study, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol 69, p : 90-104.
- Ha-young woo, (2006), *Identification and validation of new employees organizational socialization dimensions Within a large bank in Korea*, dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, University of Minnesota.
- Jean Michel Morin, (1996), *Précis de Sociologie*, Edition Nathan, Maxéville.
- Jex, Steve M. and Thomas W. Britt, (2008), *Organizational psychology : a scientist-practitioner approach* 2nd ed. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Taormina, R.J, (2008), Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture, *Leadership & Organizational Development Journal*, vol 29, no 1, pp 85-102
- Tierney, W.G. & Rhoads, R.A (1994), Faculty socialization as a cultural process : A mirror of institutional commitment. ASHE-ERIC *Higher Education Report N93-6*, Washington, DC : George Washington University, School of Education and Human Development.