

## "أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي"

(دراسة ميدانية على موظفي ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة)

إعداد الباحث:

وليد بن عبدالعزيز دخيل الله العصيمي

الإدارة العامة/ كلية الاقتصاد والإدارة/ جامعة الملك عبدالعزيز

1443هـ / 2022م



### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي للموظفين بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة والتعرف على مفهومي المناخ التنظيمي والتطبيع التنظيمي وقياسهما. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وفي الميدان تم توزيع الاستبانة إلكترونياً كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة تم سحبها عن طريق الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من كافة موظفي وموظفات محاكم ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (433) فرد. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي: وجود مستوى متوسط للمناخ التنظيمي وأن من أهم أبعاده السائدة هو نمط الاتصالات والهيكل التنظيمي، بينما جاءت الأبعاد: المساندة والتطوير والحوافز بدرجات منخفضة. وكشفت النتائج وجود مستوى متوسط للتطبيع التنظيمي وأن من أهم أبعاده التي توفرت هو دعم زملاء العمل، ويليه في المرتبة الفهم لدى الموظفين، بينما نالت: التوقعات المستقبلية درجة منخفضة. وأظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي الستة مجتمعة على التطبيع التنظيمي والتي تفسر بنسبة (79%) التباين الذي يحدث في التطبيع التنظيمي. كما بينت النتائج أن أبعاد المناخ التنظيمي التي تشمل: الهيكل التنظيمي والحوافز ونمط القيادة لا تؤثر منفردة بشكل معنوي على التطبيع التنظيمي في ديوان المظالم. بينما كشفت النتائج وجود أثر وعلاقة ارتباط معنوي وسلبى بين المشاركة في اتخاذ القرار والتطبيع التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جميع أبعاد المناخ التنظيمي وخاصة بُعد المساندة والتطوير والحوافز، كما أوصت بضرورة التوجه نحو اللامركزية والاهتمام بكافة مناح التدريب، ومنح الترقيات بناء على معايير واضحة ومعلنة.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، بيئة العمل، التطبيع التنظيمي، تكيف الموظفين، ديوان المظالم.

### المقدمة:

إن للتنظيم الحاضن للوظيفة بيئة عمل داخلية يسودها مناخ يمكن اعتباره "مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها هذه البيئة" (عبيدة، 2016م). ويمكن قياسه بواسطتها للتعبير عن كونه مناخاً تنظيمياً إيجابياً أو خالفه. يُقصد بالمناخ التنظيمي: "مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم" (القريوتي، 2009م). ومن هنا ينبغي توضيح متى يدرك الموظف هذا المناخ التنظيمي ثم معرفة السلوك المنعكس - الذي يخص الدراسة - في تلك الأثناء. تُعدُّ الفترة الأولى لالتحاق الموظف بالمنظمة ما ودخوله لها أول نقطة اتصال لإدراكه بمناخها التنظيمي، إذ أن "الإدراك يبرز من تفاعلات الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين داخل التنظيم" (الحيدر، 2006م). فتكون مرحلة الدخول للمنظمة بالأخص مرحلة حرجة للوفاد الجديد وعليه أن يتكيف مع المستجدات التي تواجهه. وهي مرحلة جوهرية ضمن مراحل سلوك التطبيع التنظيمي الثلاث.

يُقصد بالتطبيع التنظيمي: "العملية التي يمر بها الفرد لكي يتعلم المعارف والقيم والاتجاهات، وأنماط السلوك المتوقعة التي تمكنه من التكيف مع البيئة التنظيمية والتواصل مع أفراد المنظمة والقيام بدوره الوظيفي والمشاركة كعضو فاعل في المنظمة" (توكل، 2009م). وهي عملية مستمرة بحسب الاتجاهات الحديثة. مما سبق يتضح أن الموظف حين التحاقه بالمنظمة ما أو حتى انتقاله لإدارة أخرى، بحاجة للتدريب والتزوّد بالمعرفة التنظيمية والانخراط مع زملاء العمل. وبدون ذلك قد لا يتكيف الموظف وقد أثبتت كثير من الدراسات أن عدم سلامة تطبيع الموظفين يؤدي لمظاهر وأثار سلبية متعددة، منها علاقته بانخفاض رضا الموظفين، وانخفاض التزامهم التنظيمي، وكذا علاقته بالتسرب الوظيفي وغيرها.

تواجه المنظمات المعاصرة، تحديات كبيرة في الحفاظ على مواردها البشرية، والتي تُعد أهم ركائز استمراريته. إذ تشير آخر الدلائل الإحصائية عن ترك (952) موظف حكومي وظائفهم بالاستقالة بحسب الهيئة العامة للإحصاء (الكتاب الإحصائي السنوي، 2019م). ويُعد ديوان المظالم السعودي أحد هذه المنظمات، وقام بتوجيه بعض القياديين بإجراء دراسة بهذا الصدد رغبة في الحفاظ على الموارد البشرية. ولاحظ الباحث أن الديوان يفتقر إلى التهيئة المناسبة للتطبيع التنظيمي للموظفين في فروعه بمنطقة مكة المكرمة؛ تبريراً لاختيار الموضوع وإيماناً بأهميته في تطوير هذا الجهاز الإداري العام.

### مشكلة الدراسة:

يُعدّ التطبيع التنظيمي للموظفين بمثابة تأسيس القاعدة التي تُبنى وتتطوّر منها مساراتهم الوظيفية، وقد وُصفت بأنها عادة ما تكون: "مرادف للقلق وعدم اليقين بالنسبة للموظف الجديد الذي يتعيّن عليه مواجهة مطالب التكيف والاندماج، وخاصة عندما يكون السياق التنظيمي صعب التنبؤ به" (El Akremi, et al., 2014). ولذا فـ "غالباً ما ستكون فترة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقتها ولأن معظم ان لم يكن كل المحيطين بنا غريباء ويجب علينا الاقدام والتعرف عليهم، بالإضافة الى أن العمل نفسه غالباً ما قد يكون مختلفاً عن سابقه ويحتاج منا تعلم إجراءات ومهارات وسياسات جديدة حتى يمكنك ان تؤديه بمهارة كافية" (براهمية، 2018م). ومن الملاحظ تجاه التطبيع التنظيمي أن "المؤسسات تتحملها أكثر من أن تستغلها، إذ أن حالات المغادرة المستعجلة خلال الأشهر الأولى هي حالة شائعة. وحالات المغادرة المبكرة تبديد الاستثمار في التوظيف، وهي عملية جدّ مكلفة" (سفيان، 2017م). ويُعتبر هذا مظهراً من مظاهر المشكلة المعاصرة بديوان المظالم، والذي لاقى اهتماماً حديثاً بالدراسة. لذا فالأصوب أن تلعب الإدارة العامة دوراً كبيراً في التطبيع التنظيمي لموظفيها بصفتها مُلزّمة بتتمية مواردها البشرية. ولكون المناخ التنظيمي يلعب دوراً جوهرياً في تكيف الموارد البشرية مع البيئة الداخلية مما يسمح لهم بتهيئة أرضٍ خصبة لتطبيق ممارسات تطبيعيهم بشكلٍ سليم فإن المؤسسات الحكومية تواجه تحدياً في توفير المستويات الإيجابية من المناخ التنظيمي لمؤسساتها بقصد تتمية مواردها البشرية والحفاظ عليها، وإيماناً بديوان المظالم كمرفق قضائي عدليّ مهمّ، لاقى دعماً منقطع النظير من ولاة أمرنا رعاهم الله.

يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي للموظفين بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

### أسئلة الدراسة:

يتفرّع من التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:-

1. ما هو مستوى المناخ التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
2. ما هو مستوى التطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
3. ما هي أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في التطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده والتطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مُجتمع الدراسة نحو مستوى المناخ التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، مقر العمل)؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف يمكن ترتيبها كالآتي: -

1. التعرف على ماهية المناخ التنظيمي، وأهم أبعاده وخصائصه.
2. التعرف على ماهية التطبيع التنظيمي، وأهم خصائصه ونظرياته.
3. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
4. التعرف على مستوى التطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
5. التعرف أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على التطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
6. معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده والتطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة؟
7. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى المناخ التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، مقر العمل).
8. تقديم توصيات ومقترحات للقيادات الإدارية بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لحل المشكلة محل الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

1. تُعد أول دراسة - حسب اطلاع الباحث - تبحث أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي، وتُعرف العلاقة بينهم، وهي إثراء للمعرفة من هذا الجانب.
2. رددت المكتبة العربية بإضافة أكاديمية وتأطير نظري حول التطبيع التنظيمي.
3. تُعتبر الدراسة تكملة تسلسلية لاختبارات المناخ التنظيمي على مصطلحات معاصرة، إذ يُعد التطبيع التنظيمي امتداد جديد في حقل المناخ التنظيمي - بحسب اطلاع الباحث -.
4. التعرف على مفاهيم المناخ التنظيمي والتطبيع التنظيمي، وأبرز ما قيل حولها في الكتب والمقالات والأبحاث.
5. تتميز الدراسة عن سابقتها من حيث متغيراتها ومجتمعها، ومن حيث مكان وزمان إجراءها.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

1. تبحث الدراسة المناخ التنظيمي تزامناً واتساقاً مع أهداف البعد الخامس لتحقيق رؤية 2030م الرامية لإيجاد وتطوير بيئة عمل محفزة وإيجابية.
2. قد تكون الدراسة ذات نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها في منظمات إدارية أخرى مشابهة.
3. تبصير صناع القرار بنتائج الدراسة بغية تحسين المناخ التنظيمي وتبني الممارسات المنهجية السليمة للتطبيع التنظيمي لموظفي ديوان المظالم بالمملكة العربية السعودية.
4. الاستفادة من نتائج الدراسة ووضعها في الاعتبار عند تنفيذ الخطط المرحلية القادمة لديوان المظالم الرامية إلى التحول لمفهوم المحاكم الرقمية.
5. جذب الكفاءات البحثية والأكاديمية نحو دراسة موضوع التطبيع التنظيمي والتركيز عليه كموضوع يستحق إيلاء اهتمامهم وعنايتهم.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** توقفت الدراسة عند بحث أثر المناخ التنظيمي على التطبيق التنظيمي لموظفي ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.  
**الحدود المكانية:** جرت الدراسة على محاكم ديوان المظالم التابعة تنظيمياً وجغرافياً لمنطقة مكة المكرمة، والتي تشمل (المحكمة الإدارية بمكة المكرمة ومقرها مكة المكرمة، والمحكمة الإدارية بجدة ومقرها جدة، ومحكمة الاستئناف الإدارية بمكة المكرمة ومقرها جدة).

**الحدود الزمانية:** طُبِّقت الدراسة خلال العام الجامعي 1443هـ/1444هـ.

### مصطلحات الدراسة:

#### 1. المناخ التنظيمي Organizational Climate:

- **التعريف الاصطلاحي:** "هو أحد مكونات بيئة العمل الداخلية في المنشأة، وله علاقة بالأنظمة والتعليمات والسياسات والأهداف والاتصالات والجماعات ومختلف العلاقات المتشابكة بين الأقسام وموظفيها من رؤساء ومرؤوسين، فكلما كان المناخ التنظيمي صحواً كانت العمليات الإدارية مرنة وفاعلة وجماعات العمل متفهمة ومتعاونة، أما إذا كان ملبداً فإنه ينعكس على التعقيد في العمليات الإدارية والتذمر وغير المبالاة في صفوف الموظفين" (الأشعري، 2017م).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا المصطلح الجو السائد في بيئة العمل الداخلية للمحكمة، والذي يتسم بعدة خصائص وصفات تميزه كالثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل، ويمكن للموظفين إدراكه ويؤثر في سلوكياتهم. ويُعبّر عنه بالأبعاد محل الدراسة: (الهيكل التنظيمي، الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، المساندة والتطوير) وتُعبّر طبيعة هذه الأبعاد عن كون المناخ إيجابياً أو سلبياً في بيئة المحكمة الداخلية.

#### 2. الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

- **التعريف الاصطلاحي:** "هو إطار يوضح ويحدد مهام ومسؤوليات الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية واختصاصاتها والسلطات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة، من واقع اتخاذ القرارات" (إدريس، 2015م).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي مناسباً لطبيعة عمل المحكمة، ومرناً وقادراً على تلبية احتياجاتها، ومقدار وضوح نطاق الإشراف وخطوط السلطة وانسيابية القرارات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية واتضح نسق العلاقات الوظيفية فيما بينها.

#### 3. الحوافز Incentives:

- **التعريف الاصطلاحي:** "وسيلة المنظمة لاستثارة دافعية موظفيها أفراداً وجماعات، وتوجيهها بما يحقق أهدافها" (الشهري، 2016م).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد التعبير عن مدى شعور الموظفين في المحكمة بوجود أنظمة مكافآت عادلة ومتنوعة وتشبع احتياجاتهم، تكون مرتكزة إلى مستويات الإنجاز المتحققة مما يساهم في تنمية السلوكيات الإيجابية المرغوبة.

#### 4. نمط القيادة Leadership style:

- **التعريف الاصطلاحي:** "القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكياتهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة" (مساعد، 2021م).

• **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد معرفة أنماط القيادة السائدة في المحكمة ودرجة مركزيتها، بحيث يتضح مقدار تفويض السلطة للموظفين ومدى تمكينهم، والثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين وطبيعة العلاقات الإنسانية بينهم، والتعرف على مدى وضوح سياسات وقوانين العمل وكونها داعمة لتلك العلاقة ومشجعة على الأفكار البناءة.

#### 5. المشاركة في اتخاذ القرارات **Participation in decision-making**:

• **التعريف الاصطلاحي:** عرّف اتخاذ القرار بأنه: "الطريقة المنظمة لمواجهة الموقف والمشكلات في أثناء العمل عبر طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه". (يوسف، 2018م). وتعني المشاركة هنا إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين باتخاذ القرار.

• **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد القدر الذي يسمح به المدراء في المحكمة لموظفيهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وأخذ الشورى منهم حول آرائهم وخبراتهم واقتراحاتهم بشكل يعزز روح فريق العمل، مما يساهم في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي.

#### 6. نمط الاتصالات **Communication style**:

• **التعريف الاصطلاحي:** عُرّف الاتصالات بأنها: "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار ما بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب" (الصباب وآخرون، 2019م).

• **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد معرفة فعالية الاتصالات ومدى تنوع وجود قنوات اتصال بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المحكمة، ودقة المعلومات المنقولة في عملية الاتصال ووضوحها وملاءمة انسياب تلك المعلومات.

#### 7. المساندة والتطوير **Support and development**:

• **التعريف الاصطلاحي:** يُعبر هذا المصطلح عن تنمية الموارد البشرية والتي عُرّف بأنها: "أنشطة وعمليات تستهدف الانسان تسعى الى تطوير مهاراته، وزيادة قدراته، وتمكينه والارتقاء الى المستوى الذي يمكنه من أداء وتحقيق الأفضل للمنظمة والمجتمع، فضلا عن اعداده وتهيئته لتحمل مسؤوليات متقدمة في [هكذا] تساهم بنمو وتطور المنظمة وفقا للمنظور المستقبلي الذي تطمح اليه وتروم بلوغه" (العكيدي، 2016م).

• **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد الدعم الذي يتلقاه الموظفون من إدارتهم من توفير فرص التدريب والنمو المهني بقصد تنمية معارفهم وتحسين مهاراتهم لزيادة مستويات وفعالية الأداء، ولتطوير مساراتهم الوظيفية في المحكمة مستقبلاً، وكذلك من المهم التعرف على قدرات الموظفين في مجال أعمالهم ومدى مناسبة وظائفهم مع مؤهلاتهم واستقرارهم في تلك الوظائف.

#### 8. التطبيع التنظيمي **Organizational socialization**:

• **التعريف الاصطلاحي:** "وهي العملية التي يصبح من خلالها العامل الجديد عضوا فاعلا في التنظيم يشاركه قيمه الأساسية ومتفهماً بسياساته وإجراءات العمل فيه" (جرينبرج وبارون، 2009م).

• **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا المصطلح العملية التي من خلالها يتكئف موظفو المحكمة مع بيئة العمل الداخلية عبر برامج التدريب التي تستهدف إكسابهم مهارات العمل، وعبر تعليمهم أدوار العمل والصفات التنظيمية والتوجيهات والسياسات والعمليات المعمول بها التي تستهدف فهمهم لطريقة عمل المحكمة وأهدافها ولغة عملها وتاريخها وواجباتهم الوظيفية تجاهها وحقوقهم عليها ليقوموا بالسلوك المرغوب فيه، وعبر حصولهم على الرعاية والمساعدة والمشورة والدعم من زملاء العمل، وعبر معرفتهم بوجود فرص وترقيات مهمة لمسيرتهم الوظيفية والمناصب والمكافآت المحتملة لهم مستقبلاً. ويُعبر عنه بالأبعاد: (التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية).

## 9. التدريب Training:

- **التعريف الاصطلاحي:** "عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة" (بوزرقاطة، 2018م).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد الحصول على فرص التدريب المتنوعة في مجال العمل، بالنسبة لموظفي المحكمة، وحصولهم على المهارات اللازمة لأداء أدوارهم وواجباتهم الوظيفية بالشكل المطلوب.

## 10. الفهم Understanding:

- **التعريف الاصطلاحي:** "العملية التي عن طريقها يتم التركيز على ما يتعلمه العاملين الجدد لمعرفة الواقع العمل واستيعابها، [هكذا] وتتضمن عملية الفهم على عدة مجالات: هي معرفة المهام وادوار العمل، والصفات التنظيمية، وعمليات المجموعة، مما يؤدي الفهم [هكذا] الى الرضا الوظيفي والتكيف بشكل افضل" (عزيز، 2017م).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد استيعاب الموظف درايةً وفهماً بمهامه الوظيفية في المحكمة وإجراءات العمل وسياساته واللوائح والقواعد المعمول بها بشكلٍ يكفل تقليل حالات الأخطاء، ويجعل الموظف يقوم بالسلوك الصحيح.

## 11. دعم زملاء العمل Coworker support:

- **التعريف الاصطلاحي:** "مورد رئيسي لتكيف الأفراد وتقليل إرهابهم من خلال تزويدهم بالمساعدة الاجتماعية والعاطفية بعدة أشكال مثلاً: بالمودة أو التفاهم أو التقدير وتقديم مساعدة مفيدة في شكل مشورة ومعلومات ومساعدة في مسؤولية العمل" (Charoensukmongkol, et al., 2016).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد التقدير والدعم الذي يتلقاه الموظف عاطفياً وإرشادياً من زملاءه في المحكمة، والمساعدة التي تُقدم له عند حاجته للمشورة والنصيحة أو الإجابة على تساؤلات أو طلب معلومات تخص العمل.

## 12. التوقعات المستقبلية Future prospects:

- **التعريف الاصطلاحي:** "تعليم الموظف كيف يكون مفيداً للمنظمة في المستقبل، وتعريفه بالفرص الوظيفية المتوافرة مستقبلاً، والوضوح [هكذا] المادي المتوقع أن يحصل عليه الموظف الجديد مستقبلاً، ومدى دعم المنظمة لطموحه الوظيفي والمادي" (البحيري، 2017م).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بهذا البُعد تصوّرات حول الوضع المستقبلي للموظفين في المحكمة تجاه الحصول على فرص وظيفية مجزية ومهمة، والمناصب والمكافآت المحتملة، ومعرفة واضحة لوضعهم ومسيرتهم الوظيفية مستقبلاً.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: المناخ التنظيمي:

### مفهوم المناخ التنظيمي:

حاول العديد من العلماء تحديد الطريقة التي يتشكل بها المناخ في المنظمات وأظهرت أبحاثهم إطاراً نظرياً لثلاث أنماط عريضة، تلخّصت وجهات النظر في أن النمط الأول يرى أن المناخ يتشكّل من البناء الاجتماعي (الموضوعي) وهو بمثابة سمة للمنظمة، بينما يرى النمط الثاني بأن المناخ يتشكّل من المناخ النفسي العام (الذاتي) وهو بمثابة سمة للفرد الذي يدرك المنظمة، وأخيراً يرى النمط

الثالث بأن المناخ يتشكّل من التفاعل بين النمطين السابقين (التفاعلي)، أي من تفاعل الظروف الموضوعية مع الوعي الذاتي (Bamel, et al., 2013).

تم تعريف المناخ التنظيمي بناءً على العوامل التنظيمية المختلفة داخل المنظمة والتي من الممكن أن تكون محددات لقياس المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تصف منظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، والتي تُعد دائمة نسبياً بمرور الوقت وتؤثر على سلوك الأشخاص في المنظمة" (Forehand & Gilmer, 1964). فيما يمثل المناخ التنظيمي بحسب مدخل السمات الفردية بأنه شخصية المنظمة كما يراها الأفراد، فتم تعريف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن: "المناخ التنظيمي موجود في تصورات الأفراد لبيئتهم التنظيمية، يتم تشكيل هذه التصورات من قبل الفرد باستخدام مدخلات الأحداث الموضوعية وخصائص المنظمة، وكذلك خصائص الفرد" (Schneider & Hall, 1972). بينما تم تعريف المناخ التنظيمي بحسب السمة التفاعلية بأنه: "سمة دائمة نسبياً لمنظمة ما والتي تميزها عن المنظمات الأخرى وتجسد التصورات الجماعية للأعضاء حول منظماتهم فيما يتعلق بأبعاد مثل الاستقلالية والثقة والتماسك والدعم والاعتراف والابتكار والإنصاف، وهو ناتج عن تفاعل الأعضاء، ويُستخدم كأساس لتفسير الموقف، ويعكس القيم والمعايير السائدة لثقافة المنظمة ويعمل كمصدر للتأثير في تشكيل السلوك" (Moran & Volkwein, 1992).

في ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يعرف المناخ التنظيمي بأنه: الجو السائد في المنظمة والذي يُعبر عن مجموعة سماتها التنظيمية الدائمة والنسبية، التي تميّزها عن غيرها من المنظمات، والتي يمكن إدراكها بواسطة أعضائها فتتكون محصلة من التصورات المشتركة لأعضائها تجاهها حول عدد من الأبعاد المتعلقة كالهيكلة التنظيمية والدعم والحوافز ونمط الاتصالات والقيادة ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، ويسود هذا الجو من واقع تفاعلاتها مع بعضها أو مع أعضاء المنظمة، فتؤثر على سلوكياتهم وإدراكاتهم واتجاهاتهم.

#### أهمية المناخ التنظيمي:

1. يُساعد المنظمة في تحقيق أهدافها؛ إذ يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، والتي يعد المناخ التنظيمي أحدها؛ فالجو السائد داخل العمل له تأثير كبير في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة (Lyon & Ivancevich, 1974).
  2. يساعد على تحسين العملية الإدارية في المنظمة وتطويرها، وتظهر العلاقة واضحة بين المناخ التنظيمي والتخطيط، خصوصاً عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين في التنظيم (التويجري، 1430هـ).
  3. يؤثر في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة؛ حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات وبلورتها من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل وتعدليها (الحري، 2000م).
  4. وأوضحت الدراسات أن المناخ التنظيمي الجيد يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين (مصطفى، 2005م).
- خصائص المناخ التنظيمي:

توصل الباحثون لعدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي كما ذكر (الطيب، 2008م) ومنها ما يلي:-

1. يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية الثبات، فخصائص المناخ التنظيمي تتميز بدرجة الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أنّ شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

2. المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.
  3. أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة.
  4. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.
- أنماط المناخ التنظيمي:**

صنف (Halpin & Croft, 1962) عدة أنماط للمناخ التنظيمي كالاتي:

1. **المناخ المفتوح:**  
تكون طبيعة المناخ السائدة في المنظمة قائمة على مشاركة العاملين، وإبداء الرأي، وتقديم الاقتراحات للإدارة، وهو قريب جداً من القيادة الديمقراطية، وهذا النمط يؤثر إيجابياً في سلوك العاملين ويشعرهم بأهميتهم، ويقوم على تلبية حاجاتهم الاجتماعية، وفيه ترتفع الروح المعنوية، ويكون العمل فيه بروح الفريق دون إعاقة من جانب المدير.
2. **المناخ المستقل:**  
في هذا النمط تكون طبيعة المناخ السائدة عبر ممارسة القائد سلطاته من خلال الرؤية الجماعية التي ينتمي لها؛ لكون الرؤية الجماعية تقوي من سلطته، وترفع من الروح المعنوية لديه، ويمارس القائد سلطته هنا بمرونة، كما يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، ولكن بمستوى اقل من النمط المفتوح، ويرتفع في هذا النمط درجة الرضا والدافعية عند العاملين بمستوى اقل من النمط المفتوح.
3. **المناخ المسيطر عليه:**  
يتركز الاهتمام في هذا النمط على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية، وإهمال احتياجات العاملين، وهذا يؤدي إلى سلوك سلبي لدى العاملين؛ لأن عدم الاهتمام باحتياجاتهم يولد لديهم الملل وعدم الإبداع. فتكون الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما، والاهتمام الشديد يكون لإنجاز العمل على حساب إشباع الرغبات الاجتماعية.
4. **المناخ المألوف:**  
يركز هذا النمط على إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم؛ حيث يميل هذا النمط إلى الشخصية، وإشباع الأفراد لحاجاتهم ولا يكتث العاملون للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز الأعمال وتكون السلوكيات مفتعلة، وتحتوي على درجة من عدم الصدق والنفاق. ويتصف هذا النمط بالألفة الشديدة بين العاملين جميعاً.
5. **المناخ الأبوي:**  
يشبه هذا النمط شكل الأسرة، فالأب هو القائد والمسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة بما يعكس رضاهم عن المنظمة. وفي هذا النمط يحدد القائد المهمات والأعمال المطلوب تنفيذها وإنجازها ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة، ومن ثم فإن درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية تكون متدنية، ويكون تفويض الصلاحيات من قبل القائد محدوداً جداً.
6. **المناخ المغلق:**  
لا يتأثر هذا النمط بما حوله من ظروف ومتغيرات، وأهم ما يميزه الركود والتسيب من قبل الأعضاء فيه كافة، يسود هذا المناخ درجة عالية من التسيب واللامبالاة من قبل العاملين؛ فالرئيس غير قادر على توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز العمل، ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، والروح المعنوية منخفضة لدى العاملين؛ مما يؤثر سلباً على نمو المنظمة وازدهارها، ويهدد بقاءها وديمومتها، إضافة إلى تدني مستوى الإنجاز.

## ثانياً: التطبيع التنظيمي:

### مفهوم التطبيع التنظيمي:

من أقدم تعريفات التطبيع التنظيمي: "العملية الرئيسية التي يمكن من خلالها للأفراد التعلم من المنظمة والتكيف مع الأدوار الجديدة داخلها" (Van Maanen & Schein, 1979). وتم تعريفه على أنه: "العملية التي من خلالها يصبح الفرد مدركاً إدراكاً كاملاً للقيم والقدرات والسلوكيات المتوقعة، والمعرفة الاجتماعية الضرورية لتولي دور التنظيمي، ولأجل المشاركة كعضو تنظيمي" (Louis, 1980). وتم تعريفه أيضاً بأنه: "تعلم المحتوى والعملية التي من خلالها يتوافق الفرد مع دور محدد في المنظمة" (Chao et al., 1994). وعُرفَ بأنه: "العملية التي من خلالها يضمن الفرد مهارات مهنية مترابطة، ويكتسب المستوى العملي من الفهم، ويحصل على تفاعلات اجتماعية داعمة مع الزملاء، وبشكل عام هي قبول لطرق التأسيس التي تستخدمها منظمة معينة" (Taormina, 1997). كما تم تعريفه بأنه: "عملية إكساب الأعضاء المعلومات اللازمة حول العمل، وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة، وإكسابهم معلومات اجتماعية تتعلق بطرق بناء العلاقات الإنسانية والتكيف مع الزملاء، والشعور بالقبول، إضافة إلى إكسابهم معلومات ثقافية تتضمن قيم المنظمة ومعاييرها" (Bauer et al., 2007). وقد عُرِفَ بأنه: "عملية انتقال الفرد من عضو خارج إطار المنظمة إلى عضو يعي ثقافة المنظمة وينتمي إليها" (Jex & Britt, 2014).

في ضوء ما سبق يمكن للباحث تعريف التطبيع التنظيمي بأنه: عملية مرحلية تتضمن إدراك الأفراد واكتسابهم قيم المنظمة ومعاييرها والسلوكيات والاتجاهات والمعرفة الاجتماعية والنظم السائدة بها، وتعلمهم طرق العمل ومهاراته اللازمة من حيث معرفة سياساته وقوانينه وكيفية أداء المهام الوظيفية، حتى يتمكن هؤلاء الأفراد من التفاعل مع بيئة العمل الجديدة، واستيعاب ثقافتها، والتكيف مع أدوارهم الجديدة، حتى يصبح عضواً مشاركاً في المنظمة وفعالاً بها.

### أهمية التطبيع التنظيمي:

تبرز أهمية التطبيع التنظيمي في عدد من النقاط يمكن ذكر أبرزها وأهمها، بحسب ما ورد عند (البرطمانية، 2015م) وعند (صلاح الدين، 2013م) وعند (المهدي، 2009م) كما يلي:-

1. إكسابهم القيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والمهارات اللازمة للمشاركة بكفاءة وفعالية داخل المنظمة.
2. تساعد على نقل الثقافة التنظيمية للموظفين الجدد.
3. التقليل من حالات التوتر والانسحاب من العمل، ودوران العمالة بين الموظفين.
4. يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة بالنفس وتطوير الأداء، ويقلل من النية لترك العمل.
5. تحقيق التكيف المبكر للموظفين الجدد الذي له نتائج ذات جودة.
6. تقلل من عوامل الضغط على الموظفين الجدد كغموض الدور، وصراع الدور.
7. تسهل على الموظفين الجدد إقامة علاقات وبناء شبكات مع الأفراد المحيطين.
8. تساعد الموظف الجديد ليصبح عضواً فاعلاً مساهماً في المنظمة.

## مراحل التطبيع التنظيمي:

### 1. مرحلة ما قبل الدخول (الاستباقية/ التمهيدية/ التنشئة المبكرة):

يقوم الفرد في هذه المرحلة بتجميع المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل المرغوب، وتكوين مجموعة من التوقعات الذاتية عن طبيعة الوظيفة أو النشاط والمؤسسة التي سيلتحق بها، وأهم الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال تلك المرحلة هي جمع المعلومات عن الوظائف المتاحة، وتكوين اتجاهات نحو الوظيفة، وتقييم المعلومات التي تم تجميعها ثم اتخاذ القرار المناسب في الالتحاق بالوظيفة من عدمه، وهي مرحلة تتعلق بخبرات التعلم المسبقة للعضو الجديد، والتي تسهم في تشكيل اتجاهاته ومعتقداته عن المؤسسة (Lichy, 1999).

### 2. مرحلة الدخول واللقاء (المواجهة/ المواءمة/ التهيئة المبدئية):

من خلال هذه المرحلة يرى الموظف الجديد ماهية المنظمة في الواقع الفعلي، والتي قد تحدث بعض التحول المبدئي في القيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات، ففي بداية العمل يمر الفرد من خارج إلى داخل المنظمة، ويدخل مرحلة المواجهة، حيث تعتبر الخبرات التي يكتسبها الفرد في هذه المرحلة حاسمة؛ لتشكيل توجه الفرد للمنظمة على المدى الطويل (Louis, 1980).

### 3. مرحلة التغيير والاكتمال (إدارة الدور/ التكيف/ الاقتناع):

وهي المرحلة التي تصل بالعضو الجديد إلى أن يصبح عضواً كاملاً حقيقياً بالمؤسسة حيث يتكيف العضو الجديد ويستقر في العمل بالمنظمة، وخلال تلك الفترة يكون الفرد قد كون حلولاً للمشاكل والصعوبات التي تواجهه في عمله، خاصة مع زملاء العمل. ويبدأ الفرد خلال تلك الفترة في محاولة السيطرة على الصراعات التي يتعرض لها" (المهدي، 2009م).

## طرق التطبيع التنظيمي:

يُعد نموذج (Van Maanen & Schein) عام 1979م واحداً من أكثر النماذج استخداماً لفهم أساليب التطبيع التنظيمي، والذي يتكوّن من ستة طرق ثنائية القطب، يمكن عرضها بحسب ما لخصّه (Simosi, 2010) و (Filstad, 2011) كما يلي:-

### 1. الطريقة الجماعية مقابل الفردية:

تشير الفردية إلى أن الموظف الجديد يمر بخبرات فردية تسمح بمجموعة متنوعة من الاستجابات، أما التطبيع الجماعي فمن خلاله يمر الموظفون الجدد بخبرات تعلم مشتركة، وتهدف إلى إنتاج استجابات موحدة.

### 2. الطريقة الرسمية مقابل غير الرسمية:

يشير التطبيع التنظيمي الرسمي إلى فصل الموظفين الجدد عن أعضاء المنظمة الآخرين في الوقت الذي تعلمهم فيه أدوارهم، وتقدم لهم نشاطات واضحة وموحدة، أما التطبيع غير الرسمي فيه يصبح الفرد جزءاً من مجموعات العمل فور احتلاله لمواقع عمله الجديدة، وتتم عملية التعلم على رأس العمل.

### 3. الطريقة المتتابعة مقابل العشوائية:

يتم التطبيع التنظيمي المتتابع من خلال حصول الموظفين الجدد على مبادئ توجيهية واضحة بشأن تسلسل النشاطات والخبرات التي سيتعرضون لها؛ لكي يتعلموا أدوارهم، أما التطبيع العشوائي فيتسم بالغموض في تسلسل النشاطات، وعدم ترتيبها.

#### 4. الطريقة الثابتة مقابل المتغيرة:

يتعلق التطبيع التنظيمي الثابت بحصول الموظفين الجدد على معرفة مفصلة عن الجداول الزمنية المرتبطة باستكمال كل مرحلة في عملية التطبيع التنظيمي، حيث يحصل الموظفون الجدد على عملية التعلم من معارف ومهارات وسلوكيات وغيرها وفقاً لجدول زمني محدد، أما في التطبيع التنظيمي المتغير فلا يتم توفير مثل هذه المعلومات حول استكمال مرحلة التعلم.

#### 5. الطريقة التسلسلية مقابل المنفصلة:

يشير التطبيع التنظيمي التسلسلي إلى وجود الأفراد القدامى بمثابة قدوة للموظفين الجدد، حيث يقومون بعملية التوجيه والإرشاد، ويلاحظون عملية قيامهم بأدوارهم، أما في التطبيع التنظيمي المنفصل فيلزم الموظفون الجدد بفهم تجاربهم بأنفسهم، حيث يتم توجيههم للقيام بأدوارهم بمعزل عن الأعضاء القدامى ذوي الخبرة.

#### 6. الطريقة التفويضية مقابل التجريدية:

ينطوي التطبيع التنظيمي التفويضي على تأكيد وتعزيز الهويات الذاتية للموظفين الجدد، وتوفر لهم الدعم الاجتماعي، أي تؤمن بقدراتهم ومهاراتهم الشخصية، وبناءً عليها يتم تفويضهم للقيام ببعض الصلاحيات، أما التطبيع التنظيمي التجريدي فيجردهم بعيداً عن شخصياتهم، وقيمهم من خلال التواصل السلبي معهم، وتعمل على إعادة بنائهم وفق رغبات وحاجات المنظمة.  
ثالثاً: الدراسات السابقة:

#### 1. دراسة (محمد، 2017م) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية: بالتطبيق على وزارة تنمية الموارد البشرية 2006 - 2016م":

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التنظيم الإداري (المناخ التنظيمي) في تنمية وتطوير الموارد البشرية، جرت الدراسة على موظفي وزارة الموارد البشرية والعمل بولاية الخرطوم بالسودان للفترة 2006م حتى 2016م، تم سحب (150) مفردة بأسلوب العينة غير العشوائية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، واستخدمت الاستبانة لأغراض جمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المناخ التنظيمي يساهم في تنمية الموارد البشرية، وأن هناك علاقة تلائم بين المتغيرين، كما ساعد المناخ التنظيمي على خلق موظف مبدع ومبتكر. وأوصت الباحثة بتطوير مراكز تدريب متخصصة لتأهيل الكوادر وضرورة اقتناء التقنية الحديثة وضرورة بناء قاعدة تنظيمية فعالة وشاملة.

#### 2. دراسة (الجميلي، 2018م) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده: (العمل القيادي، طبيعة العلاقات، النمو المهني، المشاركة في اتخاذ القرارات، أسلوب الاتصالات، الحوافز) على السلوك الإبداعي بأبعاده: (الأصالة والطلاقة، المرونة، حل المشكلات، السلوك الإبداعي ككل)، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (297) مفردة صالحة من أصل (350)، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة لأغراض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية، وكذلك بالنسبة للمواطنة على مستوى السلوك الإبداعي من وجهة نظر الباحثين. وأوصى الباحث بضرورة دعم البيئة التنظيمية بما يسمح بتنمية الإبداع والابتكار الإداري والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشكلات المزمنة.

3. دراسة (عقدي، 2018م) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في منطقة جازان، بأبعاده المتّصّحة من خلال السلوكيات التي يمارسها قائد المدرسة: (نمط القيادة، العلاقات الإنسانية، بيئة العمل، التنمية المهنية) وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، بأبعاده: (بعد الإنهاك العاطفي، بعد ضعف الإنجاز الشخصي، بعد قصور التفاعلات داخل العمل)، تم سحب عينة عشوائية بلغ عددها (322) مفردة، وجرى اعتماد المنهج الوصفي بالإضافة لاستخدام الاستبانة أداة للدراسة لأغراض جمع البيانات، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها: وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي. وأوصى الباحث بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة السلبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والتي من شأنها الإسهام في تخفيف درجة الاحترق الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الثانوية بجازان.

4. دراسة (صادق، 2018م) بعنوان: "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية".

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يمثله المناخ التنظيمي بأبعاده: (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) للكوادر التدريسية في المعهد التقني في مدينة كوية بإقليم كردستان بالعراق، تم سحب (44) مفردة صالحة من أصل (50) تم توزيعها، استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت دراسته لنتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية معنوية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. وأوصى الباحث بضرورة التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي السائد لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، وعلى ضرورة تقويم التنسيق والتعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي وضرورة العمل على تقويم نظام الاتصالات وضرورة عقد اجتماعات مفتوحة بشكل مستمر ودوري، وكذا أوصى بإجراء مزيد دراسات على الأبعاد الأخرى التي لم تتناولها دراسته.

5. دراسة (Njegovan & Kostic, 2014) بعنوان: "Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation".

هدفت هذه الورقة البحثية إلى مناقشة أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية كعملية لاكتساب المعرفة حول النجاح التنظيمي للتكيف الاجتماعي للموظفين وتشجيع كفاءتهم الاجتماعية. حيث تطور مفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية كتخصص علمي بالإضافة إلى كونها نشاط للتكيف الموجه عملياً نحو بيئة عمل منهجية للموظفين وتكتيكية هادفة وذلك من أجل تشجيع التكيف الاجتماعي والمعرفي والسلوكي والتحفيزي للموظفين لقبول الثقافة التنظيمية للمنظمة. فمن خلال عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية يتم التكيف المهني والتنظيمي، حيث ينصب التركيز على تطوير الكفاءات الاجتماعية للموظفين. على الرغم من أن تقييم الأداء المقيّم للكفاءة الاجتماعية يتم تقديره فقط، وإهماله أيضاً في التقييم العام لأداء عمل الموظفين، إلا أن المناخ التنظيمي للمهارات الاجتماعية الجيدة له أهمية كبيرة نظراً لحقيقة أن التواصل والتفاعل الاجتماعي والشخصي المعزز يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التعاون في التشغيل والمساهمة في نتائج أعمال أفضل. وبالتالي فإنه على الرغم من أن المهارات الاجتماعية هي عنصر مهم في رأس المال البشري، إلا أنها لا تزال غير معترف بها بشكل كاف كشكل من أشكال الموارد غير الملموسة التي تشارك في خلق القيمة على المدى الطويل. وعليه فإن العجز في هذا المجال قد يؤدي إلى مشاكل في أداء العلاقات الإنسانية في مكان العمل.

6. دراسة (Danish, et al., 2015) بعنوان: "Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على معلمين ومعلمات من كليات وجامعات ولاية البنجاب بباكستان، وُزعت الاستبانة على عينة من (179) مفردة، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي الكمي، مستخدمين أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: وجود أثر مرتفع للمناخ التنظيمي على متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

7. دراسة (Yilmaz & Yilmaz, 2016) بعنوان: "The effect of Organizational Socialization on Organizational Commitment: Mediation role of Psychological empowerment"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التنشئة التنظيمية والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين المهني. لتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الاستبانة على (150) موظف من الموظفين العاملين في المنطقة الصناعية في قونيا، وتم استخدام SPSS لتحليل البيانات. ولقد توصلت النتائج إلى أن التنشئة الاجتماعية للموظفين تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي، كما بينت النتائج وجود دور جزئي للتمكين المهني على مستوى هذه العلاقة. كما بينت النتائج أن هناك أثر معنوي للتمكين المهني على الالتزام التنظيمي.

8. دراسة (Maus, 2018) بعنوان: "Examining the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors within Hospitals"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي (الرفاهية، الاستقلالية، المشاركة، الجهد، التدريب، التكامل، الدعم الاشرافي) التي تؤثر في سلوكيات المواطنة داخل مستشفيات ولاية أوهايو الأمريكية بالتطبيق على مجموعة من الخريجين الحاصلين على درجة في الرعاية الصحية، تم سحب عينة احتمالية بلغت (218) مفردة صالحة من أصل (486) مشارك بالنقر على الاستبانة الإلكترونية التي تم اعتمادها الباحث أداة للدراسة، انتهج الباحث المنهج الوصفي الكمي، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد: (الجهد، التكامل) على سلوك المواطنة. وأوصى الباحث بإحداث تحول ثقافي يتضمن تعديل إجراءات لتتماشى مع الأهداف التنظيمية وأوصى بزيادة المشاركة والتعاون بين الإدارات.

**منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ويعتبر المنهج الوصفي أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي، 2019م).

**أداة الدراسة:**

قام الباحث باختيار الاستبانة. والاستبانة هي: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الإستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الإستبيان" (عبيدات وآخرون، 2016م). وقد تمّ تصميم الاستبانة بالاستفادة من نماذج الدراسات السابقة ذات العلاقة. وتكونت استبانة الدراسة من (3) أجزاء. تم تخصيص الجزء الأول من أجل عرض البيانات الوظيفية لعينة الدراسة، بينما احتوى الجزء الثاني على (42) فقرة موزعة على ستة أبعاد لقياس المناخ التنظيمي بديوان المظالم، وتضمن الجزء الثالث على (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد تقيس التطبيق التنظيمي بديوان المظالم.

**نتائج الدراسة:**

أولاً: توصيف عينة الدراسة:

الجدول رقم (1): توصيف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

النسبة المئوية %	العدد	خصائص العينة
1. الجنس		
92.7	291	ذكر
7.3	23	أنثى
2. المؤهل العلمي		
16.5	52	ثانوي فما دون
10.5	33	دبلوم
65.0	204	بكالوريوس
8.0	25	ماجستير
0	0	دكتوراة
3. المرتبة الوظيفية		
19.4	61	الخامسة فما دون
26.4	83	السادسة
29.3	92	السابعة
15.0	47	الثامنة
8.9	28	التاسعة
1.0	3	العاشرة وما فوق
4. مقر المحكمة		
36.3	114	المحكمة الإدارية بمكة المكرمة
30.9	97	محكمة الاستئناف بمكة المكرمة
32.8	103	المحكمة الإدارية بجدة

أظهرت النتائج أن توصيف أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس يشير إلى أن الذكور يشكلون الغالبية بنسبة (92.7%)، بينما بلغت نسبة الإناث المشاركات في الدراسة (7.3%). كما أظهرت النتائج أن توصيف عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي بيّن أن غالبية موظفي ديوان المظالم من عينة الدراسة الحالية، هم حاملي الدرجات الجامعية، حيث يشكلون مجملاً ما نسبته (73%). وأظهرت النتائج الخاصة بتوصيف العينة حسب المرتبة الوظيفية أن أكثر من (50%) من أفراد العينة العاملين بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة في المرتبتين السادسة والسابعة. وكشفت النتائج أن توزيع أفراد العينة حسب مقر العمل يُشير إلى وجود تناسب في توزيع العاملين بين المحاكم الثلاث.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول:

"ما هو مستوى المناخ التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟"

الجدول رقم (2):

ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستويات

أبعاد المناخ التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين.

المستوى/ الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المناخ التنظيمي	ترتيب	رقم المحور
كبيرة	0.94	3.46	الهيكل التنظيمي	2	1
ضعيفة	1.00	2.17	الحوافز	6	2
متوسطة	1.01	3.06	نمط القيادة	4	3
متوسطة	1.11	3.07	المشاركة في اتخاذ القرارات	3	4
كبيرة	0.99	3.48	نمط الاتصالات	1	5
ضعيفة	1.08	2.52	المساندة والتطوير	5	6
متوسطة	<b>0.89</b>	<b>2.96</b>	المتوسط الحسابي المرجح العام		

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أعلاه أن المناخ التنظيمي السائد في ديوان المظالم جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، كما بينت النتائج أن من أهم أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة والتي تتوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما تمثلت في بُعد نمط الاتصالات، حيث حاز هذا البعد على المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية الهيكل التنظيمي، بينما أبعاد المناخ التنظيمي التي شملت بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد نمط القيادة. قد حازت على درجة متوسطة. ومن جهة أخرى فقد كشفت النتائج أن بعد المساندة والتطوير قد نال درجة ضعيفة يليه في المرتبة الأخيرة بعد الحوافز بدرجة ضعيفة. وبالتالي نستنتج مما سبق أن هناك أهمية كبيرة لدعم وتعزيز جميع أبعاد المناخ التنظيمي في ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة وخاصة كلاً من بعد المساندة والتطوير وبعد الحوافز.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الجميلي، 2018م)، حيث أوصت دراسته بضرورة دعم البيئة التنظيمية بما يسمح بتنمية الإبداع والابتكار الإداري والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشكلات المزمنة. ونجد أيضاً أن نتائج الدراسة أعلاه كما هو مبين في الجدول رقم (2)، تتفق مع نتائج دراسة (عقدي، 2018م)، حيث أوصى في دراسته بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة السلبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (صادق، 2018م) التي أوصت بضرورة التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي السائد لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، وعلى ضرورة تقويم التنسيق والتعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.

الإجابة عن السؤال الثاني:

"ما هو مستوى التطبيع التنظيمي لديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟"

الجدول رقم (3):

ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمستويات

أبعاد التطبيع التنظيمي لديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين.

رقم البند	أبعاد التطبيع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى/ الدرجة
1	التدريب	2.64	1.22	متوسطة
2	الفهم	3.75	0.90	مرتفعة
3	دعم زملاء العمل	4.07	0.75	مرتفعة
4	التوقعات المستقبلية	2.43	1.04	ضعيفة
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.22	0.79	متوسطة

تبين نتائج الجدول أعلاه رقم (3) وجود مستوى متوسط للتطبيع التنظيمي لديوان المظالم في منطقة مكة المكرمة. كما بينت النتائج أن أهم أبعاد التطبيع التنظيمي التي تتوفر في ديوان المظالم وبدرجة كبيرة تمثلت في دعم زملاء العمل ويليه في المرتبة الثانية وجود مستوى مرتفع من الفهم لدى الموظفين. كما بينت النتائج أن بعد التدريب قد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، بينما نال بعد التوقعات المستقبلية المرتبة الأخيرة وبمستوى ضعيف.

ويتضح من ذلك أن جوانب التطبيع التنظيمي المرتبطة بالموظفين تعتبر ذات إشارات إيجابية وعلى وجه الخصوص دعم زملاء العمل، كما نجد أن وجود مستوى مرتفع من الفهم لدى الموظفين يدل على وجود مؤشر إيجابي في كيفية إنجاز الموظفين لأعمال ديوان المظالم، وكذا يدل من جانب آخر على وجود سياسات واضحة ومعلنة ومنشورة توضح كيفية إنجاز الأعمال، بشكل يزيد من مستوى بُعد الفهم لدى الموظفين.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Njegovan & Kostic, 2014) والتي خلصت نتائجها إلى أن المناخ التنظيمي للمهارات الاجتماعية الجيدة له أهمية كبيرة نظراً لحقيقة أن التواصل والتفاعل الاجتماعي والشخصي المعزز يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التعاون في التشغيل والمساهمة في نتائج أعمال أفضل. وفي ذات السياق، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بأهمية التطبيع التنظيمي في بيئة العمل مع نتائج دراسة (Yilmaz & Yilmaz, 2016) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطبيع التنظيمي (التنشئة الاجتماعية التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في ظل الدور الوسيط للتمكين النفسي، حيث كشفت نتائجها أن هناك أثر إيجابي ومعنوي للتطبيع التنظيمي للموظفين على الالتزام التنظيمي مع وجود تأثير جزئي للدور الوسيط لمتغير التمكين النفسي.

الإجابة عن السؤال الثالث:

"ما هي أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في التطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟"

الجدول رقم (4):

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة.

النموذج	المعاملات	قيمة بيتا	قيمة ت المحسوبة	الإحصائية الدلالة	قيمة ف المحسوبة	الإحصائية الدلالة
الثابت	1.368		16.833**	0.00		
الهيكل التنظيمي	-0.031	-0.04	-0.710	0.48		
الحوافز	0.062	0.079	1.805	0.07		
نمط القيادة	0.059	0.077	1.169	0.24		
المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.145	-0.204	3.454**	0.001		
نمط الاتصالات	0.186	0.234	4.749**	0.00		
المساندة والتطوير	0.572	0.789	14.35**	0.00		
			<b>R<sup>2</sup> = 0.792</b>		<b>R = 0.890</b>	
						<b>Adj. R<sup>2</sup> = 0.788</b>

\*\* تشير إلى أن قيمة "ف" المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

\*\* تشير إلى أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالجدول أعلاه أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت (194.81) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما يتضح أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.792)، وهذا يبين أن النموذج القياسي المستخدم ذو كفاءة عالية في تحديد أثر أبعاد المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي بديوان المظالم. ويتبين من ذلك أن الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي تفسر بنسبة (79%) التباين الذي يحدث في التطبيع التنظيمي بديوان المظالم.

كما يتبين من النتائج أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة: (الهيكل التنظيمي، الحوافز، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، والمساندة والتطوير) والمتغير التابع (التطبيع التنظيمي) قد بلغت (0.890) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابي وطرد بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة والتطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة. وتتفق هذه النتائج للدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Maus, 2018) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي (الرفاهية، الاستقلالية، المشاركة، الجهد، التدريب، التكامل، الدعم الإشرافي) التي تؤثر في سلوكيات المواطن داخل مستشفيات ولاية أوهايو الأمريكية، حيث خلصت إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد: (الجهد، التكامل) كأبعاد تمثل المناخ التنظيمي في مستشفيات أوهايو الأمريكية، على سلوك المواطن.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adj. R^2$ ) البالغة (0.788) تفسر بنسبة (79%) تقريباً التغيرات التي تحدث في التطبيع التنظيمي بالديوان، بشرط بقاء العوامل الأخرى الغير متضمنة في النموذج ثابتة دون أي تأثير.

وفيما يتعلق بأثر أبعاد المناخ التنظيمي، فقد بينت النتائج أن أبعاد المناخ التنظيمي التي تشمل: (الهيكل التنظيمي، والحوافز، ونمط القيادة) لا تؤثر منفردة بشكل معنوي على التطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين هذه الأبعاد والتطبيع التنظيمي ويدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية لاختبار "ت" حيث جاءت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). بينما كشفت النتائج وجود أثر وعلاقة ارتباط معنوي وسلبى بين المشاركة في اتخاذ القرار والتطبيع التنظيمي بالديوان وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر سلباً على التطبيع التنظيمي. ومن الجدير بالذكر أن هذه النتيجة التي توصلنا لها اتفقت مع نتائج الدراسة التي أجراها كلاً من (Danish, et al., 2015) والتي خلصت إلى نتائج أهمها: وجود أثر مرتفع للمناخ التنظيمي على متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبالتالي استنتج الباحث من دراسته أن هناك أهمية كبيرة لتفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لتأثيرها الإيجابي على أداء الموظفين ومدى التزامهم بتحقيق الأهداف التي تقرها الإدارة. ومن جانب آخر بينت النتائج وجود أثر وعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين بعدي نمط الاتصالات والمساندة والتطوير على التطبيع التنظيمي بديوان المظالم. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2017م) فقد خلصت نتائج دراستها إلى أن المناخ التنظيمي ساهم في تنمية الموارد البشرية، وبناء عليه فقد أوصت الباحثة بتطوير مراكز تدريب متخصصة لتفعيل شامل لهذا الجانب، في حين جاءت نتائج الدراسة الحالية لوجود أثر وعلاقة لجانب المساندة والتطوير والمتضمنة قيام الإدارة على إثراء معارف الموظفين وتحسين مهاراتهم وتوجيه البرامج التدريبية المناسبة لهم وبناء على حاجات فعلية في التطبيع التنظيمي والذي تضمن حاجة الموظف لمستوى مناسب من الإشباع في جانب الفهم والتدريب.

#### الإجابة عن السؤال الرابع:

"هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده والتطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟"

الجدول رقم (5): علاقات الارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاده والتطبيع التنظيمي بديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.

التطبيع التنظيمي		المناخ التنظيمي وأبعاده
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
0.00	0.599**	الهيكل التنظيمي
0.00	0.734**	الحوافز
0.00	0.717**	نمط القيادة
0.00	0.639**	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.00	0.600**	نمط الاتصالات
0.00	0.876**	المساندة والتطوير
0.00	0.804**	المناخ التنظيمي

\* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يتضح من النتائج بالجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط جاءت على نحو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده مع التطبيع التنظيمي بديوان المظالم. وبالتالي فإن هناك أهمية للحرص على تطبيق المناخ التنظيمي بأبعاده الموضحة وذلك لأنه يساهم في تعزيز ودعم التطبيع التنظيمي بديوان المظالم.

الإجابة عن السؤال الخامس:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى المناخ التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، مقر العمل)"

الجدول رقم (6):

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق

نحو مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده تعزى لاختلاف الجنس.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	أنثى		ذكر		المناخ التنظيمي بأبعاده
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	312	-3.22**	0.12	4.08	0.96	3.44	الهيكل التنظيمي
0.00		-5.32**	1.29	3.20	0.93	2.09	الحوافز
0.001		-3.36**	0.56	3.73	1.02	3.01	نمط القيادة
0.003		-2.94**	0.49	3.73	1.13	3.01	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.01		-2.61**	0.28	3.99	1.01	3.44	نمط الاتصالات
0.032		-2.16*	1.34	2.99	1.06	2.48	المساندة والتطوير
0.00		-3.75**	0.58	3.62	0.59	2.91	المناخ التنظيمي

\*\*تشير أن الفرق دال عند مستوى المعنوية (0.01).

\*تشير إلى أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05).

كشفت النتائج بالجدول رقم (6) أن جميع قيم اختبار "ت" جاءت على نحو دال إحصائياً، وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة الحالية حول المناخ التنظيمي بأبعاده تعزى لاختلاف الجنس. كما يتضح من النتائج أن الفروق تعود لصالح الإناث.

وهذا يشير إلى أن الإناث المشاركات في الدراسة يعتقدن أن المناخ التنظيمي بأبعاده السنة - محل الدراسة - تؤثر بدرجة كبيرة مقارنة بالعاملين الذكور بديوان المظالم في منطقة مكة المكرمة. وهذا يعني أن الموظفات يعتقدن بأهمية المناخ التنظيمي بشكل أكبر من الموظفين.

## الجدول رقم (7):

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق نحو مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

الدلالة الإحصائية	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المناخ التنظيمي وأبعاده
0.16	1.725	1.513	3	4.539	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.877	310	271.945	داخل المجموعات	
			313	276.483	المجموع	
0.095	2.143	2.109	3	6.327	بين المجموعات	الحوافز
		0.984	310	305.100	داخل المجموعات	
			313	311.427	المجموع	
0.065	2.438	2.466	3	7.397	بين المجموعات	نمط القيادة
		1.011	310	313.509	داخل المجموعات	
			313	320.906	المجموع	
0.097	2.128	2.594	3	7.782	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		1.219	310	377.933	داخل المجموعات	
			313	385.715	المجموع	
0.064	2.439	2.349	3	7.047	بين المجموعات	نمط الاتصالات
		0.963	310	298.526	داخل المجموعات	
			313	305.573	المجموع	
0.009	3.922**	4.489	3	13.468	بين المجموعات	المساندة والتطوير
		1.145	310	354.804	داخل المجموعات	
			313	368.271	المجموع	
0.728	0.435	0.343	3	1.029	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
		0.789	310	244.657	داخل المجموعات	
			313	245.687	المجموع	

\*\* تشير إلى أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يتضح من النتائج بالجدول رقم (7) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي بأبعاده تعزى لاختلاف المؤهل التعليمي، ما عدا بعد المساندة والتطوير. ويبين عدم وجود فروق قيم الإحصائية لاختبار تحليل التباين حيث جاءت القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). بينما فيما يتعلق ببعده المساندة والتطوير فقد جاءت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) بين أفراد مجتمع الدراسة حول بعد المساندة والتطوير.

**الجدول رقم (8):**

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق نحو مستوى  
 المناخ التنظيمي وأبعاده تعزى لاختلاف المرتبة الوظيفية.

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المناخ التنظيمي وأبعاده
0.00	9.370**	7.300	5	36.502	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.779	308	239.981	داخل المجموعات	
			313	276.483	المجموع	
0.00	14.183**	11.657	5	58.285	بين المجموعات	الحوافز
		0.822	308	253.142	داخل المجموعات	
			313	311.427	المجموع	
0.00	6.274**	5.933	5	29.665	بين المجموعات	نمط القيادة
		0.946	308	291.241	داخل المجموعات	
			313	320.906	المجموع	
0.00	6.365**	7.225	5	36.123	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		1.135	308	349.592	داخل المجموعات	
			313	385.715	المجموع	
0.00	10.718**	9.058	5	45.288	بين المجموعات	نمط الاتصالات
		0.845	308	260.285	داخل المجموعات	
			313	305.573	المجموع	
0.00	10.273**	10.527	5	52.637	بين المجموعات	المساندة والتطوير
		1.025	308	315.634	داخل المجموعات	
			313	368.271	المجموع	
0.00	7.003**	5.016	5	25.078	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
		0.716	308	220.608	داخل المجموعات	
			313	245.687	المجموع	

\* تشير إلى أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

أظهرت النتائج بالجدول رقم (8) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي بأبعاده تعزى لاختلاف المرتبة الوظيفية، ويدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت جميع القيم أقل من مستوى المعنوية (0.01). وبالتالي نستنتج من ذلك أن المرتبة الوظيفية تعتبر عامل مؤثر في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.

**الجدول رقم (9):**

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق نحو مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده تعزى لاختلاف مقر العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المناخ التنظيمي وأبعاده
0.612	0.436	0.436	2	0.872	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.886	311	275.612	داخل المجموعات	
			313	276.483	المجموع	
0.79	0.241	0.241	2	0.482	بين المجموعات	الحوافز
		1.00	311	310.945	داخل المجموعات	
			313	311.427	المجموع	
0.99	0.005	0.005	2	0.010	بين المجموعات	نمط القيادة
		1.032	311	320.896	داخل المجموعات	
			313	320.906	المجموع	
0.92	0.085	0.105	2	0.211	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		1.240	311	385.504	داخل المجموعات	
			313	385.715	المجموع	
0.84	0.171	0.168	2	0.336	بين المجموعات	نمط الاتصالات
		0.981	311	305.238	داخل المجموعات	
			313	305.573	المجموع	
0.65	0.440	0.519	2	1.038	بين المجموعات	المساندة والتطوير
		1.181	311	367.233	داخل المجموعات	
			313	368.271	المجموع	
0.95	0.049	0.039	2	0.077	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
		0.790	311	245.610	داخل المجموعات	
			313	245.687	المجموع	

أظهرت النتائج بالجدول رقم (9) أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي بأبعاده تعزى لاختلاف مقر العمل، ويدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي نستنتج من ذلك أن اختلاف مقر العمل لا يعتبر عاملاً مؤثراً في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول المناخ التنظيمي السائد في ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.

#### التوصيات:

#### أولاً: توصيات تطبيقية:

1. ينبغي على الإدارة مراعاة عامل الخبرة عند استقطاب الكوادر وتوظيفهم وجعلها شرطاً للقبول، لما له أثر في نقل هذه الخبرات بين الموظفين وتحسين المناخ في جانب العلاقات والمعارف المتبادلة هنا.
2. يجب على الإدارة بحث واستقصاء المشكلات التي تحول دون تطور المسار الوظيفي للموظف، وبالتالي يمكن حلها وتمكين هؤلاء الموظفين من التقدم وظيفياً.
3. ضرورة الاهتمام بالتدريب وتخطيط حاجاته الفعلية، وذلك لدوره في اكساب الموظفين المهارات في مختلف مجالات العمل وتطوير القدرات وتعزيز السلوك الإيجابي في بيئة العمل والذي ينعكس بدوره في أداء مهام العمل بكل كفاءة واقتدار، ويمكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في توفير برامج تدريبية وورش عمل وندوات (عن بُعد).
4. يجب أن يُصمم بديوان المظالم نظام حديث ومتنوع للحوافز، وبمعايير واضحة ومعلنة كأساس لمنح المكافآت والترقيات للموظفين استناداً للجهود المبذولة.
5. ضرورة مراجعة طرق تقييم الأداء المعمول بها، بحيث تستند المنجزات إلى دلائل يمكن التحقق منها، حيث أن المكافآت والترقيات تستند إلى التقييم كمياري رئيسي في المفاضلة، ولذا ينبغي تكوين لجنة دورية لمراجعة نتائج تقييم الأداء السنوية والتحقق منها لتحقيق مصداقية أكبر.
6. التوجه نحو اللامركزية في إدارة أعمال ديوان المظالم عبر منح مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام الصلاحيات المطلوبة والمرونة الكافية ليتمكنوا من تفويض جزء من المهام الإدارية لغيرهم.
7. توسيع نطاق المشاركين في اتخاذ القرارات في ديوان المظالم، ويمكن ذلك من خلال تكوين حلقات أو لجان للخروج بنتائج وتوصيات إزاء الأمور التي تستدعي إجراء دراسة واتخاذ قرارات حيالها.
8. على إدارة الموارد البشرية تصميم برامج لخلق انطباع وإدراك إيجابي عن المناخ التنظيمي لديوان المظالم، لتخفيف حدة التوتر والضغط الملقي على الموظفين الجدد ويمكن ذلك من خلال تعريفهم بزمامهم وتوزيع أوراق توضح سياسات العمل وطرق وإنجاز المهام، وترتيب برامج تدريبية لتزويدهم بالمهارات الأساسية، بالإضافة لتعريفهم بفرص تقدمهم وترقياتهم.

#### ثانياً: توصيات بحثية:

1. يوصي الباحث بإجراء دراسة ميدانية على موظفين وموظفات ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لبحث المناخات الفرعية، حيث أظهرت النتائج احتمالية وجود مناخ فرعي داخل ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، وهذا عائد للفروق ذات الدلالة الإحصائية حول المناخ التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس وتعود لصالح الإناث.
2. يوصي الباحث بإجراء دراسات حول ماهية المناخ التنظيمي بالنسبة للعاملين في المحاكم الرقمية، مثل محكمة وادي الدواسر الرقمية بديوان المظالم، فقد يكون هناك نوع غير مكتشف وحديث من المناخات يشعر به هؤلاء الذين يعملون عن بُعد وفي العالم الافتراضي الرقمي، ومحاولة الخروج بمقياس لمعرفة مستوى المناخ التنظيمي بالنسبة لهم.
3. يوصي الباحث بإجراء دراسة لمعرفة واقع ممارسات التطبيق التنظيمي في الدور العدلية بالمملكة العربية السعودية، حيث سُسفر مثل هذه الدراسة لنتائج يمكن من خلالها معرفة أسلوب ناجح يمكن توحيدده على كافة الدور العدلية، إذ قد تعيد نتائج مثل هذه الدراسة في تحسين ممارسات التطبيق والتنظيمي والحد من التسرب الوظيفي الناتج عن سوء تلك الممارسات.

## المراجع:

- إدریس، ج (2015م) أصول التنظيم وأساليب العمل، جدة: دار خوارزم للنشر والتوزيع.
- الأشعري، أ (2017م) المنارة في شرح بعض مصطلحات الإدارة، جدة: دار خوارزم للنشر والتوزيع.
- البحيري، هـ (2017م) أثر تطبيق إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على تقليل حالات التسرب الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مصر مع توسيط السمات الشخصية للعاملين: دراسة إستطلاعية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 1: 1-33.
- براهمية، ص (2018م) الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 27: 193-207.
- البرطمانية، ن (2015م) تصور مقترح لتفعيل التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- بوزرقاطة، آ (2018م) أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- توكل، ن (2009م) التطبيع التنظيمي، التنمية الإدارية، العدد 123: 78-79.
- التويجري، ف (1430هـ) التطوير التنظيمي لإدارات التدريب التربوي للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جرينبرج، ج. وبارون، ر. (2009م) إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، ط7، الرياض: دار المريخ للنشر.
- الجميلي، م (2018م) أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت، المفرق.
- الحربي، خ (2000م) المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحيدر، ع (2006م) اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2: 41-83.
- سفيان، س (2017م) التنشئة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية: دراسة حالة مؤسسة التطهير وتوزيع المياه - ولايتي الطارف وعنابة (سياتا)، مجلة التنظيم والعمل، العدد 3: 5-24.
- الشهري، م (2016م) إدارة الرواتب والأجور، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- صادق، ز (2018م) دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2: 141-169.
- الصاب، أ. ودياب، ع. وميمني، خ. وحبيب، ش (2019م) أساسيات الإدارة الحديثة، ط5، جدة: دار خوارزم للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين، ن (2013م) آليات تكيف المعلمين الجدد والثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 16، العدد 46: 307-394.
- الطيب، إ (2008م) أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة العلوم الإسلامية، غزة.
- عبيدات، ذ. وعبدالحق، ك. وعدس، ع (2016م) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، ط18، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- عبيدة، س (2016م) العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية، غزة.
- عزيز، ش (2017م) تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع عن طريق الدور الوسيط لرفاهية العاملين: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 54: 151-191.
- عقدي، ح (2018م) المناخ التنظيمي وعلاقته بالإحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 5: 139-249.
- العكدي، س (2016م) عناصر تنمية الموارد البشرية: دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 1، العدد 40: 609-624.
- القريوتي، م (2009م) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، ع (2017م) أثر المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية: بالتطبيق على وزارة تنمية الموارد البشرية 2006 - 2016م، كلية الدراسات العليا - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- المحمودي، م (2019) مناهج البحث العلمي، ط3، صنعاء: دار الكتب.
- مساعده، م (2021م) السلوك التنظيمي، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أ (2005م) إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة: المؤلف.

المهدي، ي (2009م) تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 12، العدد 25: 233-321.

الهيئة العامة للإحصاء (2021م)، الكتاب الإحصائي السنوي لعام 2019م، الرياض: الهيئة.

يوسف، ف (2018م) دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرار الإداري في السودان: دراسة حالة مجلس الوزراء السوداني "2011-2016م"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين، الخرطوم.

Bamel, U., Budhwar, P. & Bamel, N. (2013) Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application, Ahmedabad: Indian Institute of Management.

Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. & Tucker, J. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods, Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 3: 707-721.

Chao, G., O'Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein, H. & Gardner, P. (1994) Organizational Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 5: 730-743.

Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. & Gutierrez-Wirsching, S. (2016) The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction, Journal of Advances in Management Research, Vol. 13, No. 1: 4-22.

Danish, R., Draz, U. & Ali, H. (2015) Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan, American Journal of Mobile Systems, Applications and Services, Vol. 1, No. 2: 102-109.

El Akremi, A., Nasr, M. & Richebe, N. (2014) Relational, Organizational and Individual Antecedents of the Socialization of New Recruits, Management Journal, Vol. 17, No. 5: 317-345.

Filstad, C. (2011) Organizational Commitment through Organizational Socialization Tactics, Journal of Workplace Learning, Vol. 23, No. 6: 376-390.

Forehand, G. & Von Haller, G. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior, Psychological Bulletin, Vol. 62, No. 6: 361-382.

Halpin, A. & Croft, D. (1962) The organizational climate of schools, Chicago: Midwest Administration Center-University of Chicago.

Jex, S. & Britt, T. (2014) Organizational theory and design, Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach, 3<sup>rd</sup> Edition, New York: John Wiley & Sons, 2002.

Lichty, M. (1999) the socialization process of new college faculty in Family and Consumer Sciences Teacher Education, Virginia: State University.

Louis, M. (1980) Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 2: 226-251.

Lyon, H. & Ivancevich, J. (1974) An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital, Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 4: 635-648.

Maus, M. (2018) Examining the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors Within Hospitals, Walden: Management - Walden University.

Moran, E. & Volkwein, J. (1992) The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, Human Relations, Vol. 45, No. 1: 19-47.

Njegovan, B. & Kostic, B. (2014) Impact of Organizational Socialization Towards Employees Social Adaptatio, Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), Vol. 4, No. 1: 34-40.

Schneider, B. & Hall, D. (1972) Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests, Journal of Applied Psychology, Vol. 56, No. 6: 447-455.

Simosi, M. (2010) The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 3: 301-327.

Taormina, R. (1997) Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 5, No. 1: 29-47.

Van Maanen, J. & Schein, E. (1979) Toward a theory of organizational socialization, Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.

Yilmaz, H. & Yilmaz, A. (2016) The effect of Organizational Socialization on Organizational Commitment: Mediation role of psychological empowerment, Journal of Human Sciences, Vol.13, No.3: 6204-6219.

## “The impact of organizational climate on organizational Socialization: A field study on the employees of the Board of Grievances in the Makkah region”

### Researcher:

Waleed Abdulaziz DakheelAllah Al-osaimi

Master's Student - Department of Public Administration

Faculty of Economics and Management

King Abdulaziz University

### Abstract:

The field study aimed to identify the impact of the organizational climate on the organizational Socialization of employees at the Board of Grievances in the Makkah region, and to identify the concepts of organizational climate, organizational Socialization and measure it. The researcher relied on the descriptive-analytical approach. In the field, the electronic questionnaire was distributed as a tool for collecting primary data from a sample drawn up by a comprehensive inventory of all members belonging to the study community, consisting of all employees of the Courts of the Board of Grievances in the Makkah region, whose number reached (433) individuals. The study concluded with results, the most important of which are the following: the existence of an average level of the organizational climate and that one of its most important prevalent dimensions is the communication style and the organizational structure, While the dimensions: support, development and incentives came in low degrees. The results revealed an average level of organizational Socialization and that one of its most important dimensions was to support co-workers, followed by understanding employees, while future expectations received a low degree. The results showed an effect of the six dimensions of organizational climate together on organizational Socialization, which explains (79%) the variation that occurs in organizational Socialization. The results also showed that the dimensions: organizational structure, incentives and leadership style, do not individually and significantly affect the organizational Socialization in the Board of Grievances. While the results revealed the existence of an impact and negative correlation between participation in decision-making and organizational Socialization. The study recommended the need to strengthen all dimensions of the organizational climate, especially the dimension of support, development and incentives, and the need to move towards decentralization and attention to all aspects of training, and granting promotions based on clear and declared criteria.

**Key words:** Organizational climate, Work environment, Organizational Socialization, Employees adaptation, Board of Grievances.