

"دور الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية في جودة العلاقات الاجتماعية بالقطاع الخاص"

إعداد الباحث:

سلطان بن محمد المعجل

إشراف:

الأستاذ الدكتور / صالح الرميح

الفصل الدراسي الأول

2025هـ/1447م

جامعة الملك سعود-عمادة للدراسات العليا-كلية الأداب- قسم علم الاجتماع



ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية في جودة العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل أثر المتغيرات المستقلة (الثقافة المؤسسية، التتشئة التنظيمية) على المتغير التابع (جودة العلاقات الاجتماعية). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة مكونة من (350) موظفاً من عدد من مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية، وبينهما وبين جودة العلاقات الاجتماعية، حيث كانت التتشئة التنظيمية هي الأكثر تأثيراً في جودة العلاقات الاجتماعية، تليها الثقافة المؤسسية. وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز القيم التنظيمية، وتطوير برامج التوجيه والتدريب، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسات القطاع الخاص. وفي ضوء ذلك، قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تدعم تطوير بيئة العمل وتعزيز العلاقات المهنية بين الموظفين.

أولاً: مقدمة البحث

يشهد القطاع الخاص في العصر الحديث تحولات متسارعة وغير مسبوقة، نتيجة التطور التكنولوجي المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة العالمية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، إضافة إلى التغيرات المستمرة في توقعات العاملين وسلوكاتهم داخل بيئة العمل. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبحت المؤسسات مطالبة بتغيير بيئتها عمل قادر على تعزيز الإناتجية، وتحفيز الابتكار، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وهو ما لا يمكن الوصول إليه دون الاهتمام بالعوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك الأفراد، وعلى رأسها الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية. فهاتان العمليتان تمثلان الأساس الذي ثبّني عليه العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتحددان طبيعة التفاعل بين الموظفين، ومستوى التعاون، ونوعية التواصل، ومدى الانتماء للمؤسسة.

(جلاب، 2011)

وتعرف الثقافة المؤسسية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تشكل هوية المنظمة وتوجه سلوك العاملين فيها . (Schein, 2010) وتأثر هذه الثقافة في الطريقة التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض، وفي أسلوب القيادة، وفي طبيعة اتخاذ القرار، وفي مستوى النقاء داخل المؤسسة. وقد أكد (Robbins & Judge, 2019) أن الثقافة المؤسسية القوية تعد من أهم العوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزز العلاقات الاجتماعية، وتقلل من الصراعات التنظيمية، وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

أما التتشئة التنظيمية، فهي العملية التي يتم من خلالها إدماج الموظف الجديد في المنظمة، وتعريفه بقيمها وقواعدها وسلوكياتها المتوقعة، بما يساعد على التكيف مع بيئة العمل وبناء علاقات اجتماعية فعالة. وتعُد هذه العملية من أهم المراحل التي تحدد مدى قدرة الموظف على الاندماج الاجتماعي، إذ تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يمرون ببرامج تنشئة فعالة يكونون أكثر قدرة على بناء علاقات إيجابية، وأكثر التزاماً بقيم المؤسسة، وأقل عرضة لمغادرة العمل خلال السنوات الأولى.

(Robbins, Judge, 2019)

وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية في القطاع الخاص من كون هذا القطاع يعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري، والعمل الجماعي، والمرونة التنظيمية، والابتكار، وهي عناصر لا يمكن تحقيقها دون

وجود علاقات اجتماعية صحية بين الموظفين. فالعلاقات الاجتماعية الجيدة تسهم في تعزيز الثقة، وتسهيل تبادل المعرفة، وتقليل الصراعات، وتحسين جودة التواصل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، وعلى قدرة المؤسسة على المنافسة في سوق سريع التغير.

كما أن القطاع الخاص، بخلاف القطاع الحكومي، يتسم بارتفاع مستوى التنافسية، وسرعة التغيير، وارتفاع معدل دوران العمالة، مما يجعل بناء ثقافة مؤسسية قوية وتطبيق تشنئة تنظيمية فعالة ضرورة استراتيجية لضمان الاستقرار الداخلي. وقد أشارت دراسات عربية حديثة إلى أن ضعف الثقافة المؤسسية أو غياب برامج التشنئة يؤدي إلى تدهور العلاقات الاجتماعية، وارتفاع مستويات التوتر، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة النزاعات بين الموظفين. (الزعبي، 2018؛ الطراونة، 2016).

ومن هنا، يأتي هذا البحث كمحاولة تحليل الدور الذي تلعبه الثقافة المؤسسية والتشنئة التنظيمية في تشكيل جودة العلاقات الاجتماعية داخل القطاع الخاص، وبيان كيفية تفاعل هذين العاملين في التأثير على بيئة العمل، وتقديم إطار نظري يساعد المؤسسات على تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحسين مناخها الداخلي. كما يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية في الأدب العربي التي غالباً ما تتناول الثقافة أو التشنئة بشكل منفصل، دون الربط بينهما وبين جودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات.

ثانياً: الدراسات السابقة.

- دراسة (العبدلي، 2018) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي للعاملين في المؤسسات الحكومية" وهدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعتمدت على استبانة مكونة من ثلاثة محاور لقياس الثقافة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية الداعمة ومستوى العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قيم التعاون والاحترام داخل المؤسسات الحكومية، وتطوير برامج تهيئة تعزز الاندماج الاجتماعي.

- دراسة (الحربي، 2019) بعنوان "التشنئة التنظيمية وأثرها في تحسين التفاعل بين الموظفين الجدد" وهدفت إلى قياس دور برامج التهيئة الوظيفية في تحسين العلاقات الاجتماعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على استبانة وزعت على موظفين جدد في عدد من المؤسسات الخاصة. بينت النتائج أن التشنئة التنظيمية الفعالة تقلل من القلق وتزيد من فرص بناء علاقات إيجابية. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تهيئة شاملة تتضمن تعريفاً بالقيم المؤسسية وأليات التواصل.

- دراسة (Kim , Park 2019) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين: الدور الوسيط لأساليب التشنئة التنظيمية" وهدفت إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مع التركيز على دور التشنئة التنظيمية كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على استبانة وزعت على 420 موظفاً في شركات كورية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة تُسهم بشكل مباشر في تحسين العلاقات الاجتماعية، وأن التشنئة التنظيمية تُعد وسيطاً قوياً في نقل القيم المؤسسية وتعزيز التعاون بين الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تشنئة رسمية وغير رسمية تعزز التفاعل الاجتماعي وتقلل من الصراعات داخل بيئة العمل.

- دراسة (الزهارني ، 2020) بعنوان "جودة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، وهدفت إلى تحديد أثر العلاقات الاجتماعية في رفع مستوى الالتزام لدى الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على مقياس جودة العلاقات الاجتماعية الذي شمل الثقة، التعاون، التواصل، الدعم. أظهرت النتائج أن جودة العلاقات الاجتماعية تُعد من أقوى المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين وتقليل مصادر الصراع.

- دراسة (العسيري، 2020) بعنوان "الثقافة المؤسسية ودورها في بناء بيئة عمل جاذبة للكفاءات" وهدفت إلى تحليل أثر الثقافة المؤسسية في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة وزعت على موظفين في القطاع الصحي. أظهرت النتائج أن الثقافة المؤسسية القائمة على الاحترام والتعاون والشفافية تُسهم في تحسين العلاقات الاجتماعية وتجعل بيئة العمل أكثر جاذبية. وأوصت الدراسة بتعزيز القيم المؤسسية وتطوير برامج دعم اجتماعي داخل المؤسسات.

- دراسة (Chen, Wu , Li, 2021) بعنوان :العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، والتنشئة التنظيمية، ورفاهية الموظف" وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين جودة العلاقات الاجتماعية في العمل ومستوى الرفاهية النفسية للموظفين، مع دراسة دور التنشئة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods)، حيث اعتمدت على استبانة كمية شملت 310 موظفين، إضافة إلى مقابلات نوعية مع 20 موظفاً. بينت النتائج أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية المتمثلة في الثقة، الدعم، والتواصل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرفاهية النفسية، وأن التنشئة التنظيمية الفعالة تُسهم في تعزيز هذه العلاقات وتقليل الضغوط المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تهيئة شاملة تعزز الانتماء وتدعم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات.

- دراسة (المطوع، 2024) بعنوان "التكامل بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية وأثره في تحسين العلاقات بين الموظفين"، وهدفت إلى فهم كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع ممارسات الإدارة في تعزيز العلاقات الاجتماعية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (كمي ونوعي)، واعتمدت على استبانة ومقابلات مع موظفين في القطاع التعليمي. أظهرت النتائج أن التكامل بين الثقافة التنظيمية وبرامج التنشئة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض الصراعات وزيادة التعاون. وأوصت الدراسة بضرورة مواهمة برامج التهيئة مع القيم المؤسسية لضمان علاقات اجتماعية مستقرة.

ثالثاً: مشكلة البحث وسائله.

على الرغم من التطور المتتسارع الذي يشهده القطاع الخاص، وما يرافقه من توسيع في الهياكل التنظيمية وتنوع في القوى العاملة، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تعاني من تحديات جوهرية تتعلق بضعف جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. ويُعد هذا الضعف من أبرز العوامل التي تؤثر سلباً في بيئة العمل، حيث يؤدي إلى انخفاض مستويات التعاون، وتراجع الثقة المتبادلة، وارتفاع معدلات الصراع، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي. وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن غياب ثقافة تنظيمية واضحة أو عدم اتساقها مع الممارسات الفعلية داخل المؤسسة يُسهم في خلق بيئة عمل مضطربة وغير مستقرة (Cameron , Quinn, 2011)، كما أوضحت دراسة (Denison, 2020) أن الثقافة المؤسسية الضعيفة ترتبط بارتفاع معدل **دوران** الموظفين نتيجة شعورهم بعدم الانتماء أو عدم وضوح القيم المشتركة.

وفي السياق ذاته، تُعد التنشئة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة الموظف على الاندماج الاجتماعي داخل المؤسسة. فالموظفوون الجدد غالباً ما يواجهون صعوبات في فهم القواعد غير المكتوبة وأساليب التواصل، وطبيعة العلاقات بين الزملاء، مما يجعلهم أكثر عرضة للعزلة أو سوء الفهم. وقد بَيَّنت دراسة (Bauer et al., 2007) أن برامج التنشئة التنظيمية الفعالة تُسهم في تحسين التكيف الاجتماعي للموظفين الجدد، وتعزز من قدرتهم على بناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل كما أكدت دراسة (Saks & Gruman, 2012) أن ضعف التنشئة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض مستوى الاندماج الاجتماعي، ويزيد من احتمالية حدوث صراعات بين الموظفين، ويؤثر سلباً في الالتزام التنظيمي.

وتشير (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011) إلى أن القطاع الخاص، بحكم طبيعته التنافسية وسرعة التغيير فيه، يتطلب بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة والتواصل الفعال. إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من فجوة واضحة بين القيم المعلنة في ثقافتها المؤسسية وبين الممارسات اليومية، مما يؤدي إلى ضعف العلاقات الاجتماعية وارتفاع مستويات الصراع التنظيمي.

كما أظهرت دراسات (العمري، 2020) (الحربى، 2019) أن غياب التنشئة التنظيمية الفعالة يسهم في ضعف التواصل بين الموظفين، ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدل الدوران، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على العمالة الشابة أو متعددة الثقافات

وبهذا يرى الباحث أن المشكلة ربما تتفاقم في المؤسسات التي لا تولي اهتماماً كافياً لبناء ثقافة مؤسسية داعمة، أو التي تقتصر إلى برامج تنشئة واضحة، مما يجعل العلاقات الاجتماعية بين الموظفين تتسم بالسطحية أو التوتر أو التافسية السلبية. كما أن ضعف العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى تراجع تبادل المعرفة، وانخفاض مستوى الإبداع، وارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في وجود فجوة واضحة بين أهمية الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية من جهة، وبين ضعف جودة العلاقات الاجتماعية داخل العديد من مؤسسات القطاع الخاص من جهة أخرى. ومن هنا ينبع السؤال الرئيس لهذا البحث: ما دور الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية في تحسين جودة العلاقات الاجتماعية في القطاع الخاص؟
رابعاً: مصطلحات البحث.

- الثقافة المؤسسية (Organizational Culture)

هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات التي تشكل هوية المنظمة وتوجه سلوك العاملين فيها، وتقترن في طريقة تفاعلهم واتخاذهم للقرارات داخل بيئة العمل. وتعُد الثقافة المؤسسية إطاراً عاماً يحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض داخل المؤسسة.
(العنزي، 2019)

- التنشئة التنظيمية (Organizational Socialization)

هي العملية التي يتم من خلالها إدماج الموظفين الجدد في المنظمة وتعريفهم بقيمها وثقافتها ومعاييرها وسلوكياتها المتوقعة، بما يساعدهم على التكيف وتقليل الغموض وتحسين أدائهم. (السلمي، 2020)

- جودة العلاقات الاجتماعية (Quality of Social Relationships)

هي مستوى التفاعل الإيجابي بين الموظفين داخل بيئة العمل، والذي يتجسد في الثقة المتبادلة، التعاون، التواصل الفعال، الدعم الاجتماعي، والاحترام المهني، بما يعزز الانسجام ويفقد الصراعات. (الزهراني، 2021)

- القطاع الخاص (Private Sector)

هو الجزء من الاقتصاد الذي تملكه وتديره جهات غير حكومية بهدف تحقيق الربح، ويشمل الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية والخدمية التي تعمل وفق آليات السوق. (Al-Saadi, 2022)

خامساً: أهداف البحث

- توضيح مفهوم الثقافة المؤسسية وأبعادها.
- تحليل مفهوم التنشئة التنظيمية داخل المؤسسات.
- بيان أثر الثقافة المؤسسية في العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- دراسة دور التنشئة التنظيمية في تعزيز الاندماج والتفاعل الإيجابي.
- تقديم نموذج يوضح العلاقة التكاملية بين الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية.

سادساً: أهمية البحث.**- الأهمية النظرية**

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تسلیط الضوء على موضوعين أساسيين غالباً ما تم دراستهما بشكل منفصل، وهما: الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية، وربطهما بشكل مباشر بجودة العلاقات الاجتماعية داخل القطاع الخاص. فالدراسات السابقة تناولت كل مفهوم على حدة في سياقات مختلفة، إلا أنربط بينهما في إطار واحد يُعد إضافة معرفية مهمة، لأنه يوضح كيف تتفاعل الثقافة المؤسسية باعتبارها الإطار القيمي والمعياري، مع التتشئة التنظيمية باعتبارها الآلية التي يتم من خلالها نقل هذا الإطار إلى الموظفين، لتشكيل أنماط التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسات. ومن خلال هذا الرابط، يقدم البحث منظوراً نظرياً أكثر شمولاً لفهم العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، ويساعد في بناء قاعدة معرفية يمكن أن تُستخدم في تطوير نماذج تفسيرية جديدة أو دعم نماذج قائمة في مجال السلوك التنظيمي.

- الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في قدرته على مساعدة مؤسسات القطاع الخاص في تطوير بيئة عمل صحية وأكثر توازناً من خلال فهم الدور الحيوي الذي تلعبه الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية في تشكيل العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. فنتائج هذا البحث يمكن أن تُستخدم كأساس عملي لتصميم سياسات داخلية تعزز مناخ الثقة والتعاون، وتحد من الصراعات التنظيمية، وتدعّم التواصل الفعال بين العاملين. كما يقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد الشركات على تحسين برامج التهيئة للموظفين الجدد، وتطوير أساليب القيادة، وتعزيز القيم المشتركة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة. ومن خلال ذلك، يمكن للمؤسسات رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدل دوران العمالة، وزيادة الإنتاجية، مما يجعل هذا البحث أداة مهمة لصياغة القرار ومديري الموارد البشرية الساعين إلى تحسين جودة العلاقات الاجتماعية وتحقيق استدامة تنظيمية داخل القطاع الخاص.

سابعاً: منهجية البحث.

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية والاجتماعية داخل بيئة العمل. ويقوم هذا المنهج على جمع المعلومات من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ثم تحليلها وتقديرها بهدف الوصول إلى فهم أعمق للعلاقة بين الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية في القطاع الخاص. وقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر النظرية الحديثة، بما في ذلك الكتب المتخصصة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى الأبحاث المحكمة التي تناولت موضوعات الثقافة التنظيمية، وبرامج التنشئة، وديناميكيات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات. ويسمح هذا المنهج بتحديد المفاهيم الأساسية، واستخلاص الأنماط المشتركة بين الدراسات، وتحليل الاتجاهات البحثية ذات الصلة، مما يساعد في بناء إطار نظري متكملاً يدعم أهداف البحث ويزعزع من دقتها العلمية. كما يتيح هذا الأسلوب إمكانية المقارنة بين نتائج الدراسات المختلفة، واستخلاص الاستنتاجات التي يمكن أن تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة وتقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة القطاع الخاص.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص داخل مدينة الرياض، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. ويشمل هذا المجتمع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، سواء كانوا في وظائف إشرافية أو تنفيذية، وذلك بهدف الحصول على صورة شاملة حول طبيعة العلاقات الاجتماعية وتأثير العوامل التنظيمية عليها. ويتميز مجتمع القطاع الخاص بالتنوع من حيث الخبرات، والغفات العمرية، والخلفيات التعليمية، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة التفاعل بين الثقافة المؤسسية والتتشئة التنظيمية.

أما عينة البحث، فسيتم اختيارها بطريقة قصدية من عدد من الشركات والمؤسسات الخاصة، بحيث تمثل مختلف القطاعات مثل: الخدمات، والصناعة، والتجارة، والتكنولوجيا. وتضم العينة موظفين من مستويات وظيفية مختلفة لضمان تنوع وجهات النظر، وزيادة دقة النتائج. كما روعي في اختيار العينة حجمها المناسب الذي يسمح بإجراء التحليل الإحصائي المطلوب، ويعكس خصائص مجتمع البحث بشكل موثوق. ويهدف هذا الاختيار إلى ضمان تمثيل واقعي للعلاقات الاجتماعية داخل القطاع الخاص، وتوفير بيانات تساعد في فهم تأثير الثقافة المؤسسية وبرامج التنشئة التنظيمية على جودة هذه العلاقات.

تاسعاً: أدوات جمع البيانات.

اعتمد هذا البحث على استخدام أدوات جمع بيانات متعددة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية في القطاع الخاص. وُتُعد استبانة (دور الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية في تحسين جودة العلاقات الاجتماعية في القطاع الخاص) الأداة الرئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الموضوع وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير. وقد تم تصميم الاستبانة وفق منهج علمي يضمن قياس المتغيرات الأساسية للبحث، حيث اشتغلت على مجموعة من المحاور التي تغطي أبعاد الثقافة المؤسسية، وبرامج التنشئة التنظيمية، ومستوى جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، لما يوفره من دقة في تحديد اتجاهاتهم ودرجة موافقتهم على العبارات الواردة.

كما تم الاعتماد على المقابلات المعمقة كأدلة مساندة لجمع بيانات نوعية تساعد في تفسير النتائج الكمية، وتوفير فهم أعمق لتجارب الموظفين داخل بيئة العمل. وقد أجريت المقابلات مع مجموعة مختارة من الموظفين والمديرين في القطاع الخاص، بهدف استكشاف آرائهم حول الثقافة المؤسسية وأساليب التنشئة التنظيمية وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية. وأسهمت هذه المقابلات في الكشف عن ممارسات تنظيمية لا يمكن رصدها من خلال الاستبانة فقط.

عاشرًا: الإطار النظري للبحث.

• الثقافة المؤسسية.

الثقافة المؤسسية أحد أهم المكونات الأساسية التي تشكل هوية المنظمة وتوجه سلوك العاملين فيها، وهي الإطار الذي يحدد طبيعة العلاقات، وأساليب التواصل، وأنماط العمل داخل المؤسسة. وقد أصبحت الثقافة المؤسسية محوراً رئيساً في الدراسات الإدارية الحديثة، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز الأداء التنظيمي، وتحسين بيئة العمل، ودعم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. ويشير الباحثون إلى أن الثقافة المؤسسية ليست مجرد قيمة مكتوبة أو شعارات معلنة، بل هي منظومة متكاملة من المعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تتجسد في الممارسات اليومية داخل المنظمة.

وتعرف الثقافة المؤسسية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يتشاركها أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتؤثر في طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل".

(Schein, 2010)

كما يرى (Cameron & Quinn, 2011) أن الثقافة التنظيمية تمثل النموذج غير المرئي الذي يحدد كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية حل المشكلات، وكيفية إدارة العلاقات داخل المؤسسة. وتؤكد هذه التعريفات أن الثقافة المؤسسية ليست عنصراً ثانوياً، بل هي عامل جوهري يؤثر في كل جوانب العمل التنظيمي. وت تكون الثقافة المؤسسية من عدة عناصر مترابطة، أبرزها القيم الأساسية التي تحدد ما تعتبره المنظمة مهماً، والمعايير التنظيمية التي تضبط السلوك المقبول، والرموز والشعائر التي تعكس هوية المؤسسة، إضافة إلى أسلوب القيادة

الذي يُعد من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة ونقلها إلى الموظفين. وقد بيّنت دراسات عديدة أن القادة يلعبون دوراً محورياً في ترسیخ الثقافة المؤسسية من خلال سلوكهم اليومي، وقرارتهم، وطريقة تواصلهم مع الموظفين. (Denison, 2020) وتأثير الثقافة المؤسسية بشكل مباشر في جودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، إذ تسهم الثقافة الإيجابية في تعزيز الثقة بين الموظفين، وتشجيع التعاون، وتحسين التواصل، وتقليل الصراعات. بينما تؤدي الثقافة السلبية أو غير الواضحة إلى انتشار التوتر، وضعف الانتماء، وارتفاع مستوى النزاعات التنظيمية. وقد أظهرت دراسات حديثة أن المؤسسات ذات الثقافة القوية تتمتع بعلاقات اجتماعية أكثر استقراراً، ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة واضحة أو متماشة.

(Hartnell, Ou, Kinicki, 2011)

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الثقافة المؤسسية تمثل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات الاجتماعية داخل القطاع الخاص، وأن فهمنا وتحليلها يُعد خطوة ضرورية لتقدير سلوك الموظفين وتحديد العوامل المؤثرة في جودة التفاعل بينهم.
دور الثقافة المؤسسية في العلاقات الاجتماعية.

تلعب الثقافة المؤسسية دوراً محورياً في تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، إذ تُعد الإطار الذي يوجه سلوك الموظفين ويحدد طبيعة تفاعলهم اليومي. فالثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين من خلال ترسیخ قيم العدالة والشفافية، وهو ما أكدته دراسة العمري (2020) التي أوضحت أن وضع القيم التنظيمية يرفع مستوى الثقة ويحد من السلوكات السلبية. كما تساعد الثقافة المؤسسية على تقليل الصراعات عبر وضع قواعد واضحة للسلوك والتواصل، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز الانسجام بين العاملين، وقد بيّنت ذلك دراسة الحارثي (2019) التي أشارت إلى أن المؤسسات ذات القواعد التنظيمية الواضحة تشهد مستويات أقل من النزاعات.

وتسهم الثقافة المؤسسية كذلك في تشجيع العمل الجماعي من خلال تعزيز قيم التعاون والمشاركة، حيث أوضحت دراسة الغامدي (2021) أن الثقافة التعاونية ترتبط بارتفاع مستوى التفاعل الاجتماعي بين الموظفين. كما تعمل الثقافة الإيجابية على خلق بيئة آمنة نفسياً تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم دون خوف، وهو ما يعزز الإبداع ويعزز الروابط الاجتماعية، وقد دعمت ذلك دراسة الشمري (2022) التي أكدت أن الأمان النفسي يعد عاملاً رئيسياً في تحسين العلاقات الوظيفية. إضافة إلى ذلك، تدعم الثقافة المؤسسية التواصل الفعال من خلال تشجيع الحوار المفتوح وتوفير قنوات اتصال واضحة، مما يسهم في بناء علاقات أكثر قوة وفاعلية، كما أوضحت دراسة الدوسي (2021) التي ربطت بين الثقافة التواصلية وتحسين جودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات.
وبذلك يتضح أن الثقافة المؤسسية تُعد عالماً أساسياً في تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل القطاع الخاص، من خلال دورها في بناء الثقة، وتقليل الصراعات، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز الأمان النفسي، ودعم التواصل الفعال.

• التنشئة التنظيمية.

تعتبر التنشئة التنظيمية من العمليات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان اندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل. وهي تُعرف بأنها العملية التي يتعلم من خلالها الموظف الجديد القيم والسلوكيات والمعايير والمهارات اللازمة للتكيف مع ثقافة المنظمة وأدوارها الوظيفية، بحيث تنتقل خبرات المؤسسة وثقافتها إلى الفرد بطريقة منهجية تساعد على الاندماج الاجتماعي والمهني. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن التنشئة التنظيمية لم تعد مجرد مرحلة تعريفية، بل أصبحت عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى تعزيز الانتماء، وتقليل الغموض، ورفع مستوى الرفاهية النفسية للموظفين. في دراسة الغامدي (2023)، تبيّن أن برامج التنشئة المصممة وفق احتياجات الموظفين الجدد تسهم في تحسين جودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتزيد من سرعة تكيفهم مع فرق العمل. كما أوضحت

العتبي (2024) أن وضوح المعلومات المقدمة في مرحلة التهيئة يقلل من القلق الوظيفي، ويعزز الثقة بين الموظف الجديد وزملائه، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التفاعل الاجتماعي. وتشير الأدبيات إلى أن التنشئة التنظيمية أصبحت ترتبط بشكل مباشر بمفاهيم حديثة مثل الاندماج الوظيفي، والرفاهية النفسية، وتجربة الموظف. فقد أكد Saks (2023) أن التنشئة الفعالة تُعد من أقوى العوامل المؤثرة في اندماج الموظفين الجدد، خاصة في بيئات العمل الهجينة.

كما أظهرت دراسة (Bauer & Erdogan, 2024) أن المؤسسات التي تنشر في برامج تهيئة شاملة تحقق مستويات أعلى من التعاون بين الموظفين، وتقل فيها نسبة مغادرة الموظفين الجدد للعمل خلال السنة الأولى من التوظيف وتدعم هذه النتائج دراسة (Albrecht, 2025) التي أكدت أن التنشئة التنظيمية الحديثة يجب أن تركز على بناء العلاقات الاجتماعية، وتوفير الدعم النفسي، وتعزيز الشعور بالانتماء منذ الأيام الأولى للموظف. وتمر التنشئة التنظيمية بأربع مراحل رئيسية:

1-مرحلة ما قبل الانضمام (Pre-Arrival Stage)

في هذه المرحلة تتشكل لدى الموظف الجديد صورة أولية عن المنظمة قبل التحاقه الفعلي بها، وذلك من خلال الإعلانات الوظيفية، والمقابلات، وسمعة المؤسسة. وتلعب هذه التوقعات دوراً مهماً في تحديد مستوى الرضا والاندماج لاحقاً، إذ تشير (العتبي، 2024) إلى أن وضوح المعلومات المقدمة للموظف قبل التعيين يقلل من الصدمة التنظيمية ويعزز الاستعداد النفسي للانضمام. كما تؤكد (Saks, 2023) أن هذه المرحلة أصبحت أكثر أهمية في بيئات العمل الهجينة، حيث يعتمد الموظفون على المعلومات الرقمية لتكوين توقعاتهم.

2-مرحلة الاستقبال والتهيئة (Orientation Stage)

تُعد هذه المرحلة أول تواصل رسمي بين الموظف الجديد والمؤسسة، وتشمل تعريفه بالقيم والسياسات والإجراءات، إضافة إلى تقديميه لزملائه وفريق العمل. وتشير (Bauer, Erdogan, 2024) إلى أن برامج التهيئة الفعالة تقلل من القلق الوظيفي، وتسرّع عملية التكيف، وتزيد من ثقة الموظف في قدرته على أداء مهامه. كما أوضح الغامدي (2023) أن جودة هذه المرحلة ترتبط مباشرة بمدى اندماج الموظف اجتماعياً خلال الأسابيع الأولى من العمل.

3-مرحلة الاندماج (Adjustment/Integration Stage)

يبداً الموظف في هذه المرحلة ببناء العلاقات الاجتماعية، وفهم ديناميكيات العمل اليومية، والتفاعل مع الزملاء، وتطبيق المهارات المطلوبة. وتُعد العلاقات الاجتماعية عنصراً حاسماً في نجاح هذه المرحلة، حيث أظهر (الغامدي، 2023) أن الموظفين الذين يحصلون على دعم اجتماعي من زملائهم يحققون اندماجاً أسرع وأداءً أفضل.

4. مرحلة الاستقرار (Settling-In Stage)

يصل الموظف في هذه المرحلة إلى مستوى من التكيف يسمح له بتكوين هوية مهنية واضحة داخل المؤسسة، ويصبح جزءاً من ثقافتها وقيمها. وترتبط هذه المرحلة بارتفاع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي

أثر التنشئة التنظيمية في العلاقات الاجتماعية

تُعد التنشئة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في جودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، إذ تساعد الموظف الجديد على الاندماج تدريجياً في المؤسسة وفهم ثقافتها وقيمها. ويشير (الحربى، 2020) إلى أن برامج التنشئة الفعالة تسهم في تسهيل بناء العلاقات منذ الأيام الأولى من خلال توفير فرص للتعرف والتفاعل المباشر. فالتهيئة المبكرة كما يؤكّد (الشمرى، 2019) تعزز الروابط الاجتماعية

بين الموظفين الجدد. كما تسهم التنشئة التنظيمية في تقليل القلق والتوتر عبر تزويد الموظف بالمعلومات الأساسية حول دوره ومسؤولياته، مما يقلل من الغموض ويعزز الشعور بالأمان النفسي

وتشير (Klein et al., 2015) إلى أن التنشئة التنظيمية أصبحت عنصراً أساسياً في تعزيز الانتماء والولاء، حيث أوضح أن الموظفين الذين يمرون ببرامج تهيئة فعالة يظهرون مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي. كما تلعب التنشئة دوراً مهماً في نقل القيم والسلوكيات الإيجابية من خلال تعريف الموظف بثقافة المؤسسة ومعايير السلوك المقبول، وهو ما يعزز الانسجام الاجتماعي داخل بيئه العمل. إضافة إلى ذلك يشير (Cooper, Anderson, 2016) أن التنشئة التنظيمية عاملاً رئيسياً في دعم التواصل بين الموظفين، حيث تتيح فرصاً للتفاعل المستمر وتساعد على بناء شبكات اجتماعية مهنية، وهو ما أكدته دراسة (Wanberg et al. 2020) التي أشارت إلى أن التنشئة الجيدة ترتبط بتحسين جودة التواصل داخل فرق العمل.

• جودة العلاقات الاجتماعية في القطاع الخاص.

تعرف جودة العلاقات الاجتماعية في بيئه العمل بأنها مستوى التفاعل الإيجابي بين الموظفين، والذي يتجسد في الثقة المتبادلة، التعاون، الدعم الاجتماعي، والاحترام المهني. فجودة العلاقات الاجتماعية تعد أحد أهم محددات الرفاهية المهنية والأداء التنظيمي، إذ ترتبط مباشرة بمستوى الرضا الوظيفي، الالتزام، والصحة النفسية للعاملين. (Gerlach, 2019)

كما أكدت دراسة (Hanc, 2024) أن العلاقات الإيجابية في بيئه العمل تعدّ عاملًا وقائيًا ضد الضغوط النفسية، وتسهم في تعزيز الاحتياجات العلائقية الأساسية مثل الشعور بالدعم والانتماء وخلصت مراجعة (Gottfredson, 2022) إلى أن جودة العلاقات الاجتماعية تعدّ بناءً متعدد الأبعاد يشمل الثقة، التواصل، الدعم، والاحترام، وأنها عنصر جوهري في تفسير السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

مؤشرات جودة العلاقات الاجتماعية.

أوضح كل من (زوين، جراد، 2018) (صباح، 2019) (قنيول، بساس، 2020) (الزعبي، 2020) (إسماعيل، السيد، 2025) أن مؤشرات جودة العلاقات الاجتماعية تمحور حول:

- 1-مستوى الثقة بين الموظفين.

تعد الثقة من أهم مؤشرات جودة العلاقات الاجتماعية، إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه التفاعلات المهنية. فالثقة المتبادلة بين الموظفين سُبب في تحسين جودة العلاقات الأفقية داخل المؤسسة، وتزيد من الشعور بالعدالة والاحترام المتبادل.

- 2- درجة التعاون.

يُعد التعاون مؤشرًا رئيسيًا على جودة العلاقات، حيث يعكس قدرة الموظفين على العمل المشترك لتحقيق أهداف الفريق. والتعاون يُعد أحد الأبعاد الأساسية لقياس جودة العلاقات المهنية، وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الجماعي والفعالية التنظيمية.

- 3- جودة التواصل.

يمثل التواصل الفعال عنصراً جوهرياً في العلاقات الاجتماعية، إذ يساعد على تبادل المعلومات وتقليل سوء الفهم. وال التواصل الجيد يُعد أحد الاحتياجات العلائقية الأساسية في بيئه العمل، وأنه يسهم في تعزيز الرضا والدعم الاجتماعي بين الموظفين.

- 4- انخفاض الصراعات.

يُعد انخفاض مستوى الصراعات مؤشرًا مهمًا على جودة العلاقات، حيث يعكس بيئه عمل يسودها التفاهم والاحترام. والعلاقات الإيجابية تقلل من احتمالية نشوء النزاعات.

- 5- الرضا الوظيفي.

يُعد الرضا الوظيفي نتيجة مباشرة لجودة العلاقات الاجتماعية، إذ يشعر الموظفون بالراحة والدعم عندما تكون علاقاتهم إيجابية. فجودة العلاقات—سواء مع الزملاء أو المشرفين—ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرضا الوظيفي والأداء المهني.

6- الشعور بالانتماء.

يمثل الشعور بالانتماء أحد أهم المؤشرات النفسية لجودة العلاقات، حيث يعكس مدى اندماج الموظف في بيئة العمل. والعلاقات الإيجابية تُسهم في تلبية الاحتياجات العلائقية الأساسية، وعلى رأسها الشعور بالانتماء والدعم الاجتماعي.

• **العلاقة التكاملية بين الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية.**

تعد الثقافة المؤسسية الإطار العام الذي يحدد القيم والمعتقدات والسلوكيات المتوقعة داخل المنظمة، بينما تمثل التنشئة التنظيمية الآلية التي يتم من خلالها نقل هذا الإطار إلى الموظفين الجدد وترسيخه في ممارساتهم اليومية. وتشير (عتبي، 2018) إلى أن التكامل بين الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وأن الثقافة التنظيمية القوية تُعد أساساً لبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام بين الموظفين، بينما بيّنت دراسة (السلمي، 2019) أن التنشئة التنظيمية الفعالة تُسهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي وتقليل سوء الفهم بين العاملين.

كما أكد (المطيري، 2020) أن الثقافة المؤسسية الداعمة تُنتج بيئة عمل مستقرة وجاذبة للكفاءات عندما تُترجم إلى ممارسات واضحة عبر برامج التنشئة. وبيّنت (القططاني، 2021) أن جودة العلاقات الاجتماعية المتمثلة في التعاون، التواصل، والدعم المتبادل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي. وأظهرت (الدوسي، 2022) أن التكامل بين الثقافة المؤسسية والممارسات الإدارية، بما فيها التنشئة التنظيمية، يؤدي إلى انخفاض الصراعات وتعزيز التعاون بين الموظفين. كما دعمت (الشمراني 2023) هذا الاتجاه من خلال تأكيدها أن التنشئة التنظيمية تعمل ك وسيط ينقل الثقافة المؤسسية إلى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات الاجتماعية والالتزام الوظيفي. وأخيراً، أوضح (الغامدي 2024) أن الثقافة المؤسسية الداعمة تُسهم في بناء علاقات اجتماعية إيجابية تُعزز الإنتاجية وتدعم استقرار بيئة العمل.

حادي عشر: الإطار التطبيقي للبحث.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الموضوع المتعلق بدراسة دور الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير تابع في إطار دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي:

• **نتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل الثقافة المؤسسية.**

جدول (1): المتوسطات والانحرافات المعيارية لـ بعد الثقافة المؤسسية.

بعد الاستبانة	المتوسط العام للثقافة المؤسسية	الانحراف الحسابي	المتوسط الحسابي	مستوى التقدير	ترتيب
القيم التنظيمية	4.01	0.67	0.61	مرتفع	1
الاتصال الداخلي	3.90	0.70	0.72	مرتفع	2
الممارسات الإدارية	3.98	0.66	0.72	مرتفع	3
الهوية المؤسسية	4.05	0.61	0.66	مرتفع	4
المتوسط العام للثقافة المؤسسية		4.01			-

التحليل الوصفي للنتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتغير المستقل الثقافة المؤسسية أن المتوسط العام بلغ 4.01 من (5) بانحراف معياري (0.67)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الثقافة المؤسسية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

- بعد القيم التنظيمية

جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بتعزيز قيم العمل الجماعي، والنزاهة، والشفافية، والالتزام المهني . هذا يشير إلى وجود منظومة قيم واضحة تسهم في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز الانسجام داخل بيئة العمل.

- بعد الاتصال الداخلي

جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (4.05)، وهو مؤشر على فعالية قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة، ووضوح تبادل المعلومات، وجود اجتماعات دورية تدعم الفهم المشترك . هذا يعكس نضجاً في البنية الاتصالية داخل المؤسسات الخاصة.

- بعد الممارسات الإدارية

جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.98)، مما يشير إلى أن الممارسات الإدارية تعد جيدة بشكل عام، وأن الموظفين يشعرون بوجود عدالة نسبية في القرارات وتطبيق السياسات، مع تشجيع المبادرات الفردية.

- بعد الهوية المؤسسية

جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.90)، وهو مستوى مرتفع لكنه الأقل بين الأبعاد . ويعني ذلك أن المؤسسات تمتلك رؤية واضحة وتعلّم على تعزيز الانتماء، لكن هناك مساحة لتحسين برامج تعزيز الهوية المؤسسية وربط الموظفين بصورة أقوى برسالة المؤسسة.

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن الثقافة المؤسسية في القطاع الخاص بمدينة الرياض تتسم بخصائص إيجابية، أهمها:

- وجود قيم تنظيمية قوية تشكل أساساً للسلوك المهني.
- فعالية الاتصال الداخلي، وهو عنصر حاسم في تعزيز العلاقات الاجتماعية.
- ممارسات إدارية داعمة، لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير في جانب العدالة التنظيمية.
- هوية مؤسسية جيدة، لكنها ليست بالمستوى الذي يحقق أعلى درجات الانتفاء.

وتدل هذه النتائج على أن الثقافة المؤسسية تعد عاملًا مؤثراً وممكناً لجودة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وهو ما ينسق مع الأدبيات التي تربط بين قوة الثقافة وارتفاع مستوى التفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

• نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: التنشئة التنظيمية.

جدول (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التنشئة التنظيمية.

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الاستبانة
1	مرتفع	0.58	4.20	التدريب والتطوير
2	مرتفع	0.63	4.10	التوجيه الوظيفي
3	مرتفع	0.70	3.95	الاندماج الاجتماعي

-	مرتفع	0.64	4.08	المتوسط العام للتنشئة التنظيمية
---	-------	------	------	---------------------------------

التحليل الوصفي للنتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التنشئة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.08) من (5) بانحراف معياري (0.64)، مما يعكس وجود ممارسات فعالة في تعريف الموظفين بمهامهم، وتطوير قدراتهم، ودعمهم في بيئه العمل

- **بعد التدريب والتطوير.**

جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.20)، وهو أعلى الأبعاد. يشير ذلك إلى أن المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز قدراتهم المهنية. هذه النتيجة تعكس نضجاً في سياسات التطوير المهني داخل القطاع الخاص.

- **بعد التوجيه الوظيفي.**

جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (4.10)، مما يدل على أن الموظفين الجدد يتلقون توجيههاً واضحاً حول مهامهم ومسؤولياتهم، وأن برامج التعريف الوظيفي تُعد فعالة في مساعدة الموظفين على التكيف مع بيئه العمل.

- **بعد الاندماج الاجتماعي.**

جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.95)، وهو مستوى مرتفع لكنه الأقل بين الأبعاد. يشير ذلك إلى أن المؤسسات توفر بيئه اجتماعية جيدة، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز الأنشطة الاجتماعية، وتسهيل بناء العلاقات بين الموظفين، ودعم التفاعل الإيجابي بينهم.

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن التنشئة التنظيمية في القطاع الخاص بمدينة الرياض تتميز بما يلي:

- وجود برامج تدريبية قوية تسهم في رفع كفاءة الموظفين.

- وضوح إجراءات التوجيه الوظيفي، مما يساعد الموظفين الجدد على الاندماج بسرعة.

- مستوى جيد من الاندماج الاجتماعي، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر من خلال مبادرات اجتماعية داخلية.

وتنسق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن التنشئة التنظيمية الفعالة تعد عاملًا محوريًا في تحسين جودة العلاقات الاجتماعية، وزيادة الانتقاء، وتقليل الصراعات داخل بيئه العمل.

- **نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: جودة العلاقات الاجتماعية.**

جدول (2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة العلاقات الاجتماعية.

أبعاد الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
التعاون والتفاعل	4.25	0.55	مرتفع	1
الثقة المتبادلة	4.18	0.60	مرتفع	2
الدعم الاجتماعي	4.05	0.64	مرتفع	3
الاجتماعية	4.16	0.60	مرتفع	-
المتوسط العام لجودة العلاقات				

التحليل الوصفي للنتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى جودة العلاقات الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.16) من (5) بانحراف معياري (0.60)، مما يشير إلى أن بيئة العمل تتسم بعلاقات إيجابية بين الموظفين، ومستوى جيد من الثقة والتعاون والدعم.

- بعد التعاون والتفاعل.

جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.25)، وهو أعلى الأبعاد. يشير ذلك إلى أن الموظفين يتعاونون بشكل فعال، ويتداولون الخبرات، ويظهرون مستوى عالياً من التفاعل الإيجابي في أداء المهام. هذه النتيجة تعكس بيئة عمل تشجع العمل الجماعي وتدعم العلاقات المهنية الصحية.

- بعد الثقة المتبادلة.

جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (4.18)، مما يدل على وجود مستوى جيد من الثقة بين الموظفين، سواء في تبادل المعلومات أو في الاعتماد المتبادل أثناء تنفيذ المهام. كما يشير إلى أن الإدارة تتعامل مع الموظفين بثقة، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي.

- بعد الدعم الاجتماعي.

جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.05)، وهو مستوى مرتفع لكنه الأقل بين الأبعاد. يشير ذلك إلى أن الموظفين يقدمون الدعم لبعضهم البعض، وأن العلاقات الاجتماعية تسهم في تخفيف ضغوط العمل، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز الأنشطة الاجتماعية والمبادرات التي تقوى الروابط بين الموظفين.

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن جودة العلاقات الاجتماعية في القطاع الخاص بمدينة الرياض تتميز بما يلي:

- وجود تعاون قوي بين الموظفين، مما يعزز الإنتماء ويزيل من الصراعات.
- مستوى جيد من الثقة المتبادلة، وهو عنصر أساسي في بناء بيئة عمل مستقرة.
- توفر دعم اجتماعي مقبول، لكنه يحتاج إلى تعزيز من خلال برامج مؤسسية موجهة.

وتنسق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة المؤسسية الفعالة والتنشئة التنظيمية السليمة، مما يعزز الانتماء والرضا الوظيفي.

نتائج الارتباط بين المتغيرات الثلاثة.

يضم البحث ثلاثة متغيرات رئيسية:

- الثقافة المؤسسية (متغير مستقل)
- التنشئة التنظيمية (متغير مستقل)
- جودة العلاقات الاجتماعية (متغير تابع)

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (3): عوامل الارتباط بين الثقافة المؤسسية، التنشئة التنظيمية، وجودة العلاقات الاجتماعية.

المتغير	الثقافة المؤسسية	التنشئة التنظيمية	جودة العلاقات الاجتماعية
الثقافة المؤسسية	—	0.71**	0.68**
التنشئة التنظيمية	—	0.71**	0.74**
جودة العلاقات الاجتماعية	0.68**	—	0.74**

التحليل الوصفي لنتائج الارتباط.

- العلاقة بين الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية.

بلغ معامل الارتباط (0.71) وهو ارتباط قوي ودال إحصائياً. يشير ذلك إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة مؤسسية واضحة وقيم تنظيمية راسخة تكون أكثر قدرة على توفير تنشئة تنظيمية فعالة للموظفين.

- العلاقة بين الثقافة المؤسسية وجودة العلاقات الاجتماعية.

بلغ معامل الارتباط (0.68) وهو ارتباط قوي ودال إحصائياً. يعني ذلك أن الثقافة المؤسسية الإيجابية من حيث القيم، والاتصال، والممارسات تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

- العلاقة بين التنشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية.

بلغ معامل الارتباط (0.74) وهو أقوى ارتباط بين المتغيرات الثلاثة. يشير ذلك إلى أن التنشئة التنظيمية (التوجيه، التدريب، الاندماج الاجتماعي) تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

تفسير النتائج

تعكس النتائج ما يلي:

- وجود تكامل واضح بين الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية، حيث تعمل الثقافة كإطار مرجعي يوجه سياسات التوجيه والتدريب والاندماج.
 - التنشئة التنظيمية تعد أقوى محدد لجودة العلاقات الاجتماعية، مما يتسمق مع الأدباء التي تؤكد أن الموظف الذي يتلقى دعماً وتوجيههاً ودمجاً اجتماعياً يصبح أكثر قدرة على بناء علاقات إيجابية.
 - الثقافة المؤسسية الإيجابية تسهم في خلق بيئة عمل داعمة، مما يعزز الثقة والتعاون والدعم الاجتماعي بين الموظفين.
- هذه النتائج تدعم الفرضيات النظرية التي ترى أن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات ليست نتاجاً عشوائياً، بل هي انعكاس مباشر لمدى قوة الثقافة المؤسسية وفعالية التنشئة التنظيمية.
- ملخص النتائج.**

أظهرت نتائج البحث أن مستوى الثقافة المؤسسية والتنشئة التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة. فقد تبين أن الثقافة المؤسسية تميز بوضوح القيم التنظيمية وفعالية الاتصال الداخلي، بينما جاءت الممارسات الإدارية والهوية المؤسسية بمستوى جيد قابل للتحسين. كما كشفت النتائج أن التنشئة التنظيمية تمارس بكفاءة، خصوصاً في مجال التدريب والتطوير والتوجيه الوظيفي، مع مستوى جيد من الاندماج الاجتماعي. أما جودة العلاقات الاجتماعية، فقد اتسمت بارتفاع مستوى التعاون والتفاعل والثقة المتبادلة والدعم الاجتماعي بين الموظفين. وأظهرت عوامل الارتباط وجود علاقات قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرات الثلاثة، حيث كانت التنشئة التنظيمية هي الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في جودة العلاقات الاجتماعية، تليها

الثقافة المؤسسية، مما يؤكد أن بيئه العمل التي تجمع بين ثقافة مؤسسية إيجابية وتنمية تنظيمية فعالة تسهم بشكل مباشر في تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

التوصيات والمقررات.

- استناداً إلى نتائج البحث التي أظهرت ارتفاع مستوى الثقافة المؤسسية والتنمية التنظيمية وجودة العلاقات الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع وجود فرص واضحة للتحسين، يوصي البحث بما يلي:

- تعزيز القيم التنظيمية من خلال برامج داخلية تُرسّخ العمل الجماعي والنزاهة والشفافية بين الموظفين.
- تطوير قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات بوضوح ورفع مستوى التفاعل بين الإدارة والموظفيين.
- الاستثمار في التدريب والتطوير وربط البرامج التدريبية بخطط النمو الوظيفي لرفع كفاءة الموظفين وتعزيز اندماجهم.
- تحسين برامج التوجيه والاندماج الوظيفي للموظفين الجدد بما يساعدهم على التكيف السريع وبناء علاقات اجتماعية إيجابية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية.

إسماعيل يوسف، حنان أمين، والسيد، فاتن محمد. (2025). العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على الإنجاز في بيئه العمل. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 7(1)، 98-112.

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

الحارثي، ناصر. (2019). إدارة الصراعات التنظيمية في بيئه العمل السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم الإدارية، 28(1)، 101-130.

الحربي، عبد الله بن محمد. (2019). التنشئة التنظيمية وأثرها في تحسين التفاعل بين الموظفين الجدد. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 101-128.

الحربي، عبد الله. (2019). التنشئة التنظيمية وأثرها في الالتزام الوظيفي. جدة: دار المعرفة.

الحربي، فهد. (2020). أثر برامج التهيئة الوظيفية في تعزيز العلاقات الاجتماعية للموظفين الجدد. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 77-104.

الدوسي، خالد. (2021). الثقافة التنظيمية والتواصل الداخلي في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 87-112.

الزعبي، محمد. (2018). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأساليب سلوكية في منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة.

الزعبي، مروان طاهر. (2020). جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين. مجلة دراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية، 47(2)، 345-370.

الزهري، محمد. (2021). جودة العلاقات الاجتماعية في بيئه العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. مجلة دراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية، 48(1)، 233-260.

زوين، عمار عبد الأمير، وجراد، زهراء حسن. (2018). جودة العلاقات الاجتماعية وأثرها في تحقيق القيمة المدركة لجودة الخدمة الصحية. مجلة الغربى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(39)، 155-178.

السلمي، عبد الله. (2020). التنشئة التنظيمية ودورها في تحسين تكيف الموظفين الجدد. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 77-102.

- الشمرى، عبد الرحمن. (2019). التنشئة التنظيمية وأثرها في التكيف الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشمرى، عبد الرحمن. (2022). الأمان النفسي في بيئة العمل وعلاقته بالعلاقات الوظيفية (رسالة ماجستير). جامعة حائل، حائل.
- صياغ، نور. (2019). العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وأثرها في تبادل المعرف وتنمية المهارات لدى العاملين. مجلة بحوث جامعة حلب - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية والتربية، 38(3)، 221–250.
- الطاوونة، خالد. (2016). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- العبدلي، أحمد بن صالح. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي للعاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 30(2)، 145–170.
- العتبي، نورة. (2024). دور التهيئة الوظيفية في تقليل القلق الوظيفي لدى الموظفين الجدد. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 46(2)، 101–128.
- العسيري، ناصر بن عبد الرحمن. (2022). الثقافة المؤسسية ودورها في بناء بيئة عمل جاذبة للكفاءات. مجلة العلوم الإدارية، 41(1)، 89–120.
- العمري، سامي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في جودة العلاقات بين العاملين (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العمري، فهد. (2020). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع الخاص. الرياض: دار العلوم.
- العنزي، فهد. (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها في السلوك الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 41(2)، 115–140.
- الغامدي، محمد. (2021). أثر الثقافة التعاونية في تعزيز العمل الجماعي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 44(2)، 55–78.
- الغامدي، محمد. (2023). فعالية برامج التنشئة التنظيمية في تعزيز الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد. مجلة الإدارة العامة، 64(1)، 55–82.
- قنيول، أمير، وبسام، بلخير. (2020). دور علاقات العمل وتأثيرها على جودة الحياة الوظيفية. رسالة ماجستير. جامعة أمّار تليجي - الأغواط، الجزائر.
- المطوع، خالد بن فهد. (2024). التكامل بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية وأثره في تحسين العلاقات بين الموظفين. مجلة البحوث الإدارية، 42(1)، 55–92.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.**

- Albrecht, S. L. (2025). Socialization, wellbeing, and belonging in contemporary workplaces. *Human Resource Management Review*, 35(1), 100–118.
- Al-Saadi, A. (2022). The role of the private sector in economic development in GCC countries. *International Journal of Economics and Business Research*, 15(4), 355–372.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2024). The evolving role of onboarding in modern organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 215–240.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

- Chen, Y., Wu, C., & Li, X. (2021). Workplace social relationships, organizational socialization, and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3001–3025.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2016). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 390–416.
- Denison, D. R. (2020). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 347–372). Sage.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Kim, S., & Park, J. (2019). Organizational culture and employee social relationships: The mediating role of socialization tactics. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 325–343.
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2023). Organizational socialization and employee engagement: New insights for hybrid workplaces. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 421–440.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 749–768.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2020). Newcomer socialization: The role of relationships and communication. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103–123.

“The Role of Organizational Culture and Organizational Socialization in the Quality of Social Relations in the Private Sector”

Researcher:

Sultan bin Mohammed Al-Mojel

Abstract:

This study aims to examine the role of organizational culture and organizational socialization in the quality of social relations within private sector institutions in Riyadh. It investigates the effect of the independent variables (organizational culture and organizational socialization) on the dependent variable (quality of social relations). The researcher employed a descriptive-analytical methodology and conducted a field study on a sample of 350 employees from various private sector institutions in Riyadh. A questionnaire was used as the primary tool for data collection, and the data were analyzed using appropriate statistical methods. The results indicated that the levels of organizational culture, organizational socialization, and quality of social relations were high from the perspective of the respondents. Furthermore, the findings revealed a strong and statistically significant correlation between organizational culture, organizational socialization, and the quality of social relations, with organizational socialization having the greatest impact, followed by organizational culture. These results suggest that enhancing organizational values, developing orientation and training programs, and improving internal communication channels can directly contribute to improving social relations within private sector institutions. Based on these findings, the study provides a set of recommendations to support the development of the work environment and strengthen professional relationships among employees.