



## Socialization and its impact on situational functional outputs

### \*التنشئة الاجتماعية وتأثيرها في المخرجات الوظيفية الموقفية\*

\*\*نهايه عبيد محسن الطائي

\*\*د. احمد كاظم بريس الطائي

### Abstract

This research aims to test the effect of organizational socialization on situational job outcomes by surveying the opinions of an intentional sample of (374) employees working in the Electric Power Transmission Company / Middle Euphrates. In order to process this data and information, the researchers used a number of statistical software Excel; and SPSS V.23. The research concluded that there is an effect of organizational socialization on job outcomes.

Key words: organizational socialization, situational functional outputs, job, satisfaction organizational commitment.

\*بحث مستقل

\*\*جامعة كربلاء

## الملخص

يسعى هذا البحث إلى اختبار تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية الموقفية من خلال استطلاع آراء عينة قسدية من (٣٧٤) موظف يعملون في شركة نقل الطاقة الكهربائية / الفرات الاوسط. من أجل معالجة هذه البيانات والمعلومات، استخدم الباحثون عددًا من البرامج الإحصائية مثل Excel؛ وSPSS. توصل البحث الى نتيجة مفادها وجود تأثير للتنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية.

## المقدمة

تعد التنشئة الاجتماعية التنظيمية احد العوامل الاساسية التي تساعد كلاً من المنظمة والموظفين ، في خلق شعوراً لدى الموظفين بان المنظمة مهتمة بهم وتقدر اسهاماتهم في نجاحها ، وان هذا الاهتمام ينعكس في اداء المنظمة والسلوكيات التي ينتهجها الموظفون تجاهها ، وهذا قد يفسر حقيقة واقعية ان الموظفين ركزوا على السلوكيات الاستباقية للوافدين الجدد لأنها ضرورية للوصول إلى مستوى جيد من التكيف وكذلك نتائج التنشئة الاجتماعية البعيدة الإيجابية لتساعد في دعم المنظمة بتبني المخرجات الموقفية وذلك بإظهار الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي ،حيث أصبحت البيئات الخارجية للمنظمات غير مؤكدة إلى حد كبير نتيجة للسياسات التنظيمية ولتنافسية السوق ، والتي هددت الاستدامة التنظيمية. كما تتطلب إعدادات مكان العمل المعقدة بشكل متزايد من الموظفين أداء ما بعد الوصف الوظيفي الرسمي وتغيير المفاهيم التقليدية المتبعة من قبلها بمفاهيم معاصرة تساعد على البقاء والنجاح.

## منهجية البحث

### ١ - مشكلة البحث

شجعت بيئات العمل المتغيرة الاستجابةً للابتكار والمنافسة والاستدامة على المدى الطويل بشكل متزايد المنظمات على التكيف والتعلم والابتكار من أجل البقاء والنجاح على المدى الطويل وتحقيق الأداء التنظيمي الأفضل. ولأنه من الصعب أن تظل المنظمات قادرة على المنافسة بوجود الموظفين الذين لا يساهمون في الارتقاء بأداء المنظمة من خلال المخرجات الوظيفية التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل مع ألياتها المختلفة، ومن أهمها أساليب التنشئة التنظيمية المتبعة فيها. الامر الذي يحتم ضرورة الاهتمام بكلا الجانبين من اجل تعزيز مكانة المنظمة في السوق. عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الاتي (هل تؤثر أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية؟).

## ٢- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها، وهي أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية باعتبارها الوسائل والطرق التي تستخدمها المنظمات من أجل العمل على تطوير الوافد الجديد وإعادة تشكيل أفكاره ورؤاه وطرق تفكيره بالشكل الذي يتوافق مع تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها من خلال المخرجات الوظيفية الموقفية . علما ان أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية لم يتم التطرق لها ضمن أي بحث عربي او محلي في مجال العمل التنظيمي مما يشكل إضافة نوعية للمعرفة المحلية والعربية.

## ٣- أهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق جملة أمور أهمها:

- ١- عرض الأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها.
- ٢- التعرف على مدى تبني المنظمة المبحوثة لمفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية وتوظيفها في تحقيق على المخرجات الوظيفية المرغوبة.
- ٣- التعرف على مدى توافر ابعاد المخرجات الوظيفية في المنظمة.
- ٤- قياس مدى تأثير أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية.

٤- **فرضيات البحث:** تمثل فرضيات البحث بياناً للموضوع الذي هو قيد البحث وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات وأبعاد البحث وكذلك محاولة للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث. ولقد تضمن البحث فرضيتين :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والمخرجات الوظيفية.
- ٢- تؤثر التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية.

٥- **منهج البحث:** توجهات البحث وغاياتها وأدواتها تستوجب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعنى بوصف ملامح الظاهرة وتحليل أبعادها، لقد اعتمد الباحثان هذا المنهج الذي يعد احد اشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي الذي يمثل انعكاسا للأفكار المنبثقة عن معرفة المشكلة، ومحاولة ايجاد الحلول لها باعتماد الاستبانة كأداة رئيسية ليتم جمع البيانات الدقيقة بواسطة حول المتغيرات المبحوثة وتصنيفها، وتحليلها وتفسيرها وتحديد أبعادها وكشف نوع التأثير بينها في شركة نقل الطاقة الكهربائية/ الفرات الاوسط وتحديد اهم الاستنتاجات التي تساعد على فهم واقع الشركة .

٦- مبررات اختيار موقع البحث : ان من اهم اسباب اختيار شركة نقل الطاقة الكهربائية/ الفرات الاسط كميدان للدراسة ، هو بسبب الدور الفاعل والمتميز في نقل الطاقة الكهربائية ، حيث ان لهذا الشركة أهمية كبيرة في قطاع الصناعة في العراق وفي التنمية الاقتصادية ، وذلك من خلال المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال نقل الطاقة الكهربائية من محطات انتاج الطاقة الكهربائية الى محطات توزيع الطاقة الكهربائية وبما يحقق اهداف خطط التنمية الاقتصادية.

٧- مجتمع وعينة البحث : يتمثل ميدان البحث في (شركة نقل الطاقة الكهربائية / الفرات الاوسط ) ، أما بالنسبة لمجتمع البحث ، فقد بلغ إجمالي عدد موظفي هيأت شركة الطاقة الكهربائية /الفرات الاوسط ١٦٢٢ موظف، موزعين على ٥٨٦ موظف تعيين جديد، و ٢٤ موظف الذين ترقيتهم الى منصب اعلى ، و ١٦٨ موظف الذين تم نقلهم الى الشركة ، وتم استهداف التعيين الجديد(٢٣٠) والموظفين الين تمت ترقيتهم (٢٤) موظف الذين تم نقلهم الى الشركة (١٢٠) موظف فتصبح مجموع العينة (٣٧٤) موظف من اصل المجموع الكلي (١٦٢٢) موظف.

#### المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: التنشئة الاجتماعية التنظيمي : التنشئة الاجتماعية التنظيمية (OS) هي العملية التي من خلالها يتكيف الموظف الجديد مع الاطار التنظيمي للمنظمة ، ويحدث ذلك عندما يعبر الموظف الحدود التنظيمية ، سواء كان ذلك خارجياً (أي بين المنظمات الأخرى أو تعيين جديد) أو داخلياً (عن طريق الترقية من منصب الى اخر أو من خلال نقله من مجموعة الى مجموعة اخرى داخل المنظمة). وينظر للتنشئة الاجتماعية التنظيمية على انها (العملية التي يكتسب الفرد بها المعرفة والمهارات الاجتماعية اللازمة لشغل دور تنظيمي في المنظمة) (Van Maanen , Schein 1979: 211). أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية المحددة هي عملية حصول الفرد على المهارات والمعرفة الاجتماعية لتولي دور تنظيمي وفي الغالب يتم تصور التنشئة الاجتماعية التنظيمية على أنها عملية تعليمية تدريجياً لكي يصبح القادم الجدد مندمج اجتماعياً وقادر على إتقان دوره في العمل . وتعتمد التنشئة الاجتماعية التنظيمية الناجحة على عدد من العوامل من بينها السلوك الاستباقي للوافد الجديد والتكتيكات التنظيمية ومهارات وقدرات الوافد الجديد (Ashford & Nurmohamed, 2012:162) .

## ١- أهمية التنشئة الاجتماعية

حدد (Bauer et al., 2007:460) أربعة أسباب رئيسية لأهمية التنشئة الاجتماعية وهي:

١- ان التغيير الناتج عن التنشئة الاجتماعية غير الناجحة مكلف للغاية للمنظمات حيث غالبا ما يكون معدل دوران العمل النتيجة النهائية لعملية التنشئة الاجتماعية غير الناجحة.

٢- التنشئة الاجتماعية لها تأثيرات طويلة الأمد على مواقف وسلوكيات الموظف الباقي في المنظمة.

٣- التنشئة الاجتماعية هي الآلية الأساسية للمنظمة لنقل ثقافتها والحفاظ عليها.

٤- التنشئة الاجتماعية هي آلية حاسمة يتعرف من خلالها الموظفون على المعايير الاجتماعية والسياسية للمنظمة.

ويمكن أن تساهم المنظمة أيضاً في عملية التنشئة الاجتماعية الناجحة ، وإطلاق تكتيكات مختلفة (مثل التدريب ، والتوجيه ، وبرامج التوجيه ، وما إلى ذلك) التي تهدف إلى تقليل شعور الوافدين الجدد بعدم اليقين والغموض بشأن دورهم ، وزيادة في أهمية التنشئة الاجتماعية في المنظمة بأنها تجعل عملية التعلم مستمرة وتتضمن عدة مجالات ، أو "مجالات التأثير أو النشاط" (Farnese et al., 2017:321);( Farnese et al., 2016:2).

## ٢- أبعاد التنشئة الاجتماعية

وصف (Van Maanen ,Schein ,1979:232-234) ستة تكتيكات يمكن أن تكون مفيدة في التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد ونقل الموظفين على المدى الطويل لتولي مناصب جديدة ، ووصف تأثيرها على الوافدين الجدد اعتماداً على ما إذا كان يختار نهجاً مبتكراً للمحتوى الإشرافي ، أو توجهاً مبتكراً قائماً على الدور وتسمى (التكتيكات الجماعية والرسمية والمتسلسلة والثابتة والنظامية والتنفيذية لتعديل الموظفين الجدد) . وتم تحليل هذه التكتيكات ودمجها في قسمين بواسطة (Jones,1986:263) وتم تصنيفها على أنها جماعية (جماعية ، رسمية ، متسلسلة ، ثابتة ، نظامية ، والاستثمار) أو فردية (فردية ، غير رسمية ، عشوائية ، متغيرة ، منفصلة ، والتجريد) وفقاً لتأثيرها على توجه دور الوافدين الجدد. ومن خلال التكتيكات الجماعية ، يمر المعينون الجدد بخبرات تعلم مشتركة مصممة لإنتاج استجابات موحدة للمواقف، حيث تعزز التفاعلات بين القادمين الجدد تعريف الوضع الذي يقدمه وكلاء التنشئة الاجتماعية. وعلى النقيض من ذلك ، تمنح ممارسات التنشئة الاجتماعية الفردية لكل وافد جديد مجموعة فريدة من تجارب التعلم التي تسمح بالتباين في استجاباتهم. (Jones,1986:264).

كما أشار (Jones,1986:263-265) انه يختلف النوعان الأولان من التكتيكات من حيث السياقات التي تقدم فيها المنظمات المعلومات للوافدين الجدد. يُفترض أن تكتيكات التنشئة الاجتماعية الجماعية مقابل الفردية تنتج توجهات أدوار مختلفة. من خلال التكتيكات الجماعية ، يمر المعينون الجدد بخبرات تعلم مشتركة مصممة لإنتاج استجابات موحدة للمواقف. على النقيض من ذلك ، تمنح ممارسات التنشئة الاجتماعية الفردية لكل وافد جديد مجموعة فريدة من تجارب التعلم التي تسمح بالتباين في استجاباتهم. ويرتبط التصنيف الثاني لأساليب التنشئة الاجتماعية، الرسمية مقابل غير الرسمية، ارتباطاً وثيقاً بالأول من حيث أنه يتعامل أيضاً مع السياق الذي يتم فيه تقديم المعلومات للقادمين الجدد. عندما تستخدم المنظمات تكتيكات رسمية، فإنها تفصل الوافدين الجدد عن أعضاء المنظمة الآخرين بينما يتعلمون مسؤوليات أدوارهم. وباستخدام التكتيكات غير الرسمية ، يصبح القادمون الجدد جزءاً من مجموعات العمل ويتم التعلم في الوظيفة. وعلى النقيض من ذلك، توفر التكتيكات الفردية وغير الرسمية للقادمين الجدد مجالاً واسعاً لتقديم ردود متباينة ، والاستجابات المبتكرة هي النتيجة المحتملة. أما المتسلسل مقابل العشوائي والثابت مقابل المتغير ، مع محتوى المعلومات المقدمة للقادمين الجدد عبر التنشئة الاجتماعية. تزود التكتيكات المتسلسلة المعينين بمعلومات صريحة تتعلق بتسلسل الأنشطة أو التجارب التي سيخوضونها في مؤسساتهم. وتزودهم التكتيكات الثابتة بمعرفة دقيقة بالجدول الزمنية المرتبطة بإكمال كل مرحلة في هذه العمليات. على النقيض من ذلك ، لا توفر أساليب التنشئة الاجتماعية المتغيرة أي معلومات حول الوقت الذي قد يصل فيه القادمون الجدد إلى مرحلة معينة في عملية التعلم ، وعندما تكون العملية عشوائية ، فإنهم لا يعرفون تسلسل مراحلها. وبالتالي، فإن الممارسات العشوائية والمتغيرة ستزيد من مستويات عدم اليقين لدى الوافدين الجدد لأنهم يفتقدون إلى المعلومات المتعلقة بمستقبلهم التنظيمي.

بينما جادل (Van Maanen , Scbein's ,1979) بأن التكتيكات المتسلسلة ستؤدي إلى امتثال الأدوار، والجدل الآخر أيضاً بأن التكتيكات المتغيرة ستؤدي إلى استجابات احتجازه لأن التباين يسبب القلق يحفز الناس بقوة نحو الامتثال. ومع ذلك، يبدو أنه من الأرجح عندما يكون المستقبل غير مؤكد، فإن التكتيكات المتغيرة ستشجع الاستجابات المبتكرة، لا سيما في المنظمات التي تحكم فيها قدرة الوافدين الجدد على التعامل بكفاءة مع المواقف غير المؤكدة للتنقل الصاعد. ترتبط التصنيفان الأخيران لتكتيكات التنشئة الاجتماعية (Van Maanen , Scbein's ,1979) ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض؛ فهي متسلسلة مقابل غير متسلسلة واستثمار مقابل تجريد. في العمليات التسلسلية، يعمل الأعضاء التنظيميون المتمرسون كنماذج يحتذى بها للمعينين الجدد، ولكن في العمليات المنفصلة، يجب على الوافدين الجدد تطوير تعريفاتهم الخاصة للمواقف لأنه لا يوجد شاغلو وظائف أخرى أو سابقة. لهذا السبب، من المحتمل أن تؤدي العمليات المنفصلة إلى توجهات دور نشطة ومبتكرة. الفئة التكتيكية

النهائية، الاستثمار مقابل التجريد، تتعلق بالدرجة التي يتلقى فيها القادمون الجدد دعماً اجتماعياً إيجابياً أو سلبياً بعد الدخول من أعضاء تنظيميين ذوي خبرة. وبالتالي يعكس هذان التصنيفان الجوانب الاجتماعية أو الشخصية لعملية التنشئة الاجتماعية.

### ثانياً: المخرجات الوظيفية الموقفية

المخرجات الوظيفية Functional output وهي تمثل مخرجات العاملين Outcomes Employees الحلقة الوسطية ما بين التطبيقات المختلفة التي تتبناها وتمارسها إدارة المنظمة ومخرجات الأداء التنظيمي. وتمثل التطبيقات في مجال العنصر البشري العامل في المنظمة واحداً من أهم الميادين التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في إنتاجية العامل وكفاءته وبالتالي في مخرجات الأداء التنظيمي (لازم، اللامي، ٢٠٠٧: ٥).

تشير العديد من أدبيات السلوك التنظيمي التي تناول مفهوم المخرجات الوظيفية ( Functional output) وفي العديد من الدراسات والبحوث، والتي تتباين في إدراج الإبعاد التي يتضمنها وذلك على وفق طبيعة وهدف البحث التي تتناوله. المواقف عبارة عن تقييمات تعكس سلوكاً إيجابياً أو سلبياً فيما يتعلق بالأشياء أو الأشخاص أو الأحداث، إنها تعكس شعورنا تجاه شيء ما (Robbins, Judge, 2013:70). ولاحظ (Becker, Connor, 1985) أن المواقف تؤثر على السلوك عند مستويات مختلفة من القيم، بينما أشار (Robbins, Judge, 2007: 35) أنها تتعلق فقط بالسلوك الموجه نحو أشياء أو أشخاص أو مواقف محددة. كما تشير المواقف إلى تقييم حالة أو جودة أو سلوك معين على أنه جيد أو سيئ أو إيجابي أو سلبي وغالباً ما تُستمد المواقف من القيم المجردة وتعكسها (Leiserowitz et al., 2004:1).

تتكون المخرجات الموقفية حسب رأي (Humphrey et al., 2007 ; Musringudin et al., 2017; Claudia, 2018) من (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

### ١- الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرات الوظيفية (Locke, 1976:1304)، ويعرفه (Robbins, Judge, 2007) شعور إيجابي عن وظيفة ناتج عن تقييم خصائصها وبشكل واسع وواضح (Robbins, Judge, 2007: 38). أن الرضا الوظيفي هو تصنيف الخصائص الوظيفية المتصورة، والعوامل البيئية، والتجارب العاطفية في العمل. (Luthans, 2010: 137);

- (Luthans, 2009). ولقد حددت العديد من الدراسات خمس عوامل كمتنبئات للرضا الوظيفي (Eskildsen, Kristensen, 2010 : 370-371) :
- (١) الصورة التنظيمية Organizational image: يركز هذا المجال على تصور المنظمة بشكل عام
- (٢) الرؤية التنظيمية Organizational vision: يركز على الجوانب الثقافية / الأخلاقية للمؤسسة ، وقدرة إدارة الشركة على اتخاذ قرارات سليمة بالإضافة إلى إبلاغ الموظفين بحالة المنظمة واتجاهها.
- (٣) الرؤساء او المشرفين Supervisors: العلاقة بين الموظف والمدير المباشر ، أي المهارات المهنية والقيادية المتصورة للمدير.
- (٤) زملاء العمل Co-workers: يركز هذا المجال على المناخ الاجتماعي بين زملاء العمل ، ودرجة التعاون المهني وكذلك الشعور بالانتماء الاجتماعي.
- (٥) شروط العمل Conditions of work: يركز هذا المجال على جميع جوانب الوظيفة نفسها عندما يُنظر إليها على أنها معزولة عن السياق الاجتماعي والثقافي.
- وتوجد عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي منها) احترام الذات Self-respect، تحمل الضغوط Withstand pressures، المكانة الاجتماعية Social standing (الدعيس، ٢٠١٦: ١٤٦).

## أهمية الرضا الوظيفي

تكمُن الأسباب الحقيقية وراء أهمية رضا العاملين إلى أن الإنتاجية تتأثر بجوده العلاقة بين الأفراد والوظيفة التي يتم ادائها في المنظمة، ويمثل الرضا الوظيفي استجابة مهمة لتلك العلاقات الإنسانية الايجابية والفاعلة في إطار العمل التنظيمي (الموسوي، ٢٠٠٨: ١١) ، فإن أفضل مؤشر على الرضا الوظيفي هو عندما تتطابق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المنظمة (Scot et al.,2005:2) . وأن الرضا الوظيفي للعاملين يعتبر من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها، مما يؤدي الى زيادة الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء ، كما أن الرضا الوظيفي ليس مهما للموظفين فقط، وإنما لأصحاب المصالح أيضا لأنه يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتقليل دوران العمل (ادريس واخرون ، ٢٠١٩ : ٦٨) .

## ٢- الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي ( Organizational Commitment ) يُنظر إليه عادةً على أنه رابطة نفسية للفرد بالمنظمة ، بما في ذلك المشاركة الوظيفية والولاء والإيمان بقيم المنظمة

(O'Reilly, 1989:17) . يشير الالتزام التنظيمي إلى علاقات الموظفين بالمنظمة ، ودرجة استعداد الموظفين لتحسين أنفسهم باسم المنظمة. الالتزام في الواقع موقف يعكس ولاء وتفاني الموظفين التابعين ويعبر عن قلقهم تجاه المنظمة ونجاحها، وأن الالتزام التنظيمي هو قوة الموظفين في تحديد اندماج أنفسهم مع المنظمة ، والاستعداد للسعي الجاد نيابة عن المنظمة ، والرغبة في الحفاظ على العضوية فيها.

### أهمية الالتزام التنظيمي

أدركت المنظمات أيضًا أهمية بناء الكفاءات والقدرات الداخلية من أجل البقاء والمنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية. لقد كان ضمان التزام الموظف نحو الهدف التنظيمي قضية حاسمة واجهتها غالبية المنظمات حيث تبذل المنظمات قصارى جهدها في فهم العوامل المختلفة التي يمكن أن تحفز الموظفين وتأكيد الالتزام المطلوب تجاه الهدف التنظيمي. يؤدي فشل المنظمات في تطوير مثل هذا الإطار للممارسات التنظيمية إلى معدل دوران مرتفع للموظفين مما سيتقل كاهل المؤسسة بتكلفة إضافية لتوظيف وتدريب موظفين جدد بالإضافة إلى عدم تنفيذ خطط المنظمة واستراتيجياتها بالطريقة المرغوبة وانخفاض الإنتاجية والأداء) (Varma , 2018 : 11) . وأكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية بين الالتزامات التنظيمية والرضا الوظيفي، وبشكل عام لا يرغب الأشخاص الأكثر التزامًا تجاه منظمة ما بمغادرتها. ويعتبر الالتزام التنظيمي امتدادًا للرضا الوظيفي. أي إنه يتعامل مع النهج الإيجابي الذي يتبعه الموظف ، وليس تجاهها فقط (Gopinath,2020 :2338) .ومما يزيد أهمية الالتزام التنظيمي في حل التحديات المتعلقة بالعمل بسهولة عن طريق إنشاء رابطة قوية بين الفرد والمنظمة ( Akhtar et al.,2019:316).

### ابعاد الالتزام التنظيمي

لقد تم تحديد ثلاث عمليات أو مراحل مستقلة تمثل أبعادًا منفصلة للالتزام التنظيمي (المرحلة الأولى) الامتثال تتمركز حول الموظف من خلال قبول القواعد وتأثير الأشخاص في السلطة بشكل أساسي للاستفادة منهم ، من حيث المكافآت والترقية. (المرحلة الثانية): تحديد الهوية تحدث عندما يشعر الموظف بارتباط وثيق مع منظمته من أجل الحفاظ على علاقة تعريف الذات كنتيجة للرغبة في الانتماء إلى المنظمة. المرحلة الثالثة: الاستيعاب يتم استيعاب المكون عندما يكون هناك تطابق في القيمة بين الموظفين والمنظمة (O'Reilly , 1989:18). في وقت لاحق جادل (Meyer ,Allen,1991) بأنه لا تعارض بين الحالات النفسية المنعكسة في الالتزام التنظيمي ، وهو ما أكدته (Dunham et al. , 1994) ، حيث حدد ثلاثة أنواع

من الالتزام التنظيمي: العاطفي ، والاستمرارية والمعيارية ( ) ; (Ahmad,2018:76-77)  
 -: ((Joharis , 2017:1421

• الالتزام العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي مع المنظمة والمشاركة فيها. يستمر الموظفون ذوو الالتزام العاطفي القوي في العمل مع المنظمة لأنهم يريدون القيام بذلك.

- الالتزام المستمر: يشير إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة.
- الالتزام المعياري: يعكس الالتزام المعياري شعورًا بالالتزام بمواصلة العمل.

#### الجانب العملي: اختبار فرضيات البحث

#### الجانب العملي للبحث : أولاً مقاييس البحث

اعتمد الباحثين مقياس (Likert) الخماسي والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة من الناحية الاحصائية، اما الصدق (Validity) هو مقياس البحث يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر.

#### جدول (١) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	المقياس	عدد الفقرات	قيمة Cronbach alpha	قيم معامل الصدق Validity
١	التنشئة الاجتماعية التنظيمية	٦	٠,٧٣	٠,٩١
٢	المخرجات الوظيفية الموقفية	٢	٠,٩٠	٠,٩٥

المصدر: اعداد الباحثان

#### ثانياً: -اختبار فرضيات البحث

لقد أعتد الباحثان في إجراء الاختبار لفرضيات البحث معامل الارتباط البسيط (Pearson)، كما تمت الإفادة من استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward)، لغرض اختبار فرضة التأثير، ومن اهم مزايا هذه الطريقة انها تقوم بحذف الابعاد التي يكون تأثيرها غير معنوي على المتغير المعتمد (Field,2009:213). وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال

قيم (B) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، ويتم قياس معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار ، ومستوى معنويتها . وتم استخدام معامل (F) لقياس معنوية انموذج الانحدار بشكل كامل، كما تم استخدام معامل التحديد (R2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23).

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومخرجات العمل الموقفية). ويبين الجدول (٢) ادناه قيم معامل ارتباط (Pearson) ، ويتبين منه وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومخرجات الوظيفة الموقفية . وهذا ما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى. بمعنى يمكن للمنظمة الإفادة من التنشئة الاجتماعية لغرض تعزيز مخرجات الوظيفة الموقفية.

### جدول (٢)

الاجتماعية	التنشئة	المتغير المستقل
	التنظيمية	المتغير التابع
	0.631**	الرضا الوظيفي
	0.619**	الالتزام التنظيمي
	0.636**	المخرجات الوظيفية الموقفية

### المصدر : اعداد الباحثان

ونصت الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

تؤثر التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية

ولقد تفرع عن الفرضية تؤثر التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المخرجات الوظيفية اربع فرضيات

فرعية وعلى النحو الاتي:

(H1) تؤثر ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية في رضا العاملين.

(H1) تؤثر ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

يبين الجدول (٣) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى

جدول (٣) اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-	0.27		-	0.6
		.012	5		0.44	60
		1-			0-	
	التنشئة الجماعية مقابل	0.11	0.05	0.098	2.06	0.0
	التنشئة الفردية	7	7		3	40
	التنشئة الرسمية مقابل	0.24	0.04	0.244	5.29	0.0
	التنشئة غير الرسمية.	1	6		1	00
	التنشئة الاستثمارية مقابل	0.27	0.05	0.231	5.06	0.0
التنشئة التجريدية.	0	3		4	00	
التنشئة التتابعية مقابل	0.09	0.04	0.086	1.97	0.0	
التنشئة العشوائية.	5	8		8	49	
التنشئة المتسلسلة مقابل	0.16	0.05	0.133	2.79	0.0	
التنشئة المنفصلة.	2	8		1	06	
التنشئة الثابتة مقابل التنشئة	0.20	0.04	0.198	4.24	0.0	
المتغيرة.	7	9		4	00	
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						
$R^2=0.38$						
F=38.14						

المصدر: إعداد الباحثان بناء على نتائج الآلة الحاسبة الإلكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي:

- ١- ان التنشئة الجماعية مقابل التنشئة الفردية تؤثر في الرضا الوظيفي بمقدار (٠,١١٧) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٥%)، أي بدرجة ثقة (٩٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢,٠٦٣).
  - ٢- ان التنشئة الرسمية مقابل التنشئة غير الرسمية تؤثر في الرضا الوظيفي بمقدار (٠,٢٤١) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٥,٢٩١).
  - ٣- ان التنشئة الاستثمارية مقابل التنشئة التجريدية تؤثر في الرضا الوظيفي بمقدار (٠,٢٧٠) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٥,٠٦٤).
  - ٤- ان التنشئة التتابعية مقابل التنشئة العشوائية تؤثر في الرضا الوظيفي بمقدار (٠,٠٩٥) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٥%)، أي بدرجة ثقة (٩٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (١,٩٧٨).
  - ٥- ان التنشئة المتسلسلة مقابل التنشئة المنفصلة تؤثر في الرضا الوظيفي بمقدار (٠,١٦٢) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢,٧٩١).
  - ٦- ان التنشئة الثابتة مقابل التنشئة المتغيرة تؤثر في الرضا الوظيفي بمقدار (٠,٢٠٧) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٢٤٤).
- من التحليل المتقدم يتبين للباحثين رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى، وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تؤثر ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الرضا الوظيفي).

وبين الجدول (٤) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

جدول (٤) اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

Model		Unstandar dized Coefficient s		Standar dized Coefficie nts	T	Sig.
		B	Std · Err or	Beta		
1	(Constant)	0.0	0.1		0.4	0.68
		76	89		04	7
	التنشئة الرسمية مقابل التنشئة غير الرسمية.	0.1	0.0	0.217	5.1	0.00
		68	32		84	0
	التنشئة الاستثمارية مقابل التنشئة التجريدية.	0.1	0.0	0.129	3.1	0.00
		18	38		28	2
	التنشئة التتابعية مقابل التنشئة العشوائية.	0.1	0.0	0.168	4.2	0.00
	44	34		30	0	
التنشئة المتسلسلة مقابل التنشئة المنفصلة.	0.3	0.0	0.386	9.1	0.00	
	68	40		28	0	
التنشئة الثابتة مقابل التنشئة المتغيرة.	0.1	0.0	0.154	3.6	0.00	
	25	34		48	0	
a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي						
R <sup>2</sup> =0.47						
F=66.53						

المصدر: إعداد الباحثان بناء على نتائج الآلة الحاسبة الإلكترونية

يتبين من الجدول أعلاه انه تم حذف بعد التنشئة الجماعية مقابل التنشئة الفردية لعدم معنويته، وان الابعاد المتبقية كما يأتي:

١- ان التنشئة الرسمية مقابل التنشئة غير الرسمية تؤثر في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,١٦٨) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٥,١٨٤) .

٢- ان التنشئة الاستثمارية مقابل التنشئة التجريدية تؤثر في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,١١٨) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,١٢٨) .

٣- ان التنشئة التتابعية مقابل التنشئة العشوائية تؤثر في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,١٤٤) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٢٣٠) .

٤- ان التنشئة المتسلسلة مقابل التنشئة المنفصلة تؤثر في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,٣٦٨) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٩,١٢٨) .

٥- ان التنشئة الثابتة مقابل التنشئة المتغيرة تؤثر في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,١٢٥) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٦٤٨) .

من التحليل المتقدم يتبين للباحثين رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى، وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تؤثر ابعاد التنشئة الاجتماعية التنظيمية في الالتزام التنظيمي) ونسبة ٨٣%.

### ثالثاً- الاستنتاجات والتوصيات

١- أهم الاستنتاجات : تضمنت أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها البحث من واقع الشركة عينة البحث والتي يمكن عرضها بالصورة الاتية: -

أ- اعتماد الشركة المبحوثة التنشئة الجماعية و الرسمية والاستثمارية و التتابعية و المتسلسلة و الثابتة من خلال اشراك جميع العاملين المعنيين بالبرامج التدريبية بشكل مشترك ، و مصممة لغرض تزويد المتعنيين الجدد بالمهارات اللازمة، الامر الذي ينعكس على تطوير مهاراتهم، من خلال القرب من الأعضاء السابقين، وتعيينهم بغض النظر عن توجهاتهم ومنظومة القيم التي يؤمنون بها .

ب- كما يدركون العاملين في الشركة المبحوثة خطوات السلم الوظيفي وطبيعة العلاقات بين وظائف الشركة المختلفة، وان العاملين لديهم المعلومات اللازمة لتوقع مسارهم المهني، وان معظم المعلومات التي تخصصهم يحصلون عليها بشكل رسمي.

ت- هناك ضعف في مجال تلقي الوافدين الجدد التوجيه والتدريب من قبل الأعضاء الذين يملكون خبرة أو الذين ادوا الوظيفة نفسها سابقاً".

ث- تمتع العاملين في الشركة المبحوثة بالرضا الوظيفي، الامر الذي انعكس على قوة تعلقهم بها، خاصة ان العمل يتوافق مع تصوراتهم السابقة وطموحاتهم.

ج- تمتع العاملين في الشركة المبحوثة بالالتزام التنظيمي، الامر الذي انعكس على شعورهم بالفخر بالانتماء لهذه الشركة وكونها رائعة ، كما ان العاملين لديهم استعداد لأداء أي اعمال يكلفون بها بدون تذمر ، كما ان ظروفهم المعاشية مرتبطة بقوة بعملهم في الشركة ، وليس لديهم بديل افضل عنها.

ح- ظهرت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التنشئة الاجتماعية التنظيمية بأبعادها والمخرجات الوظيفية الموقفية بأبعادها). وهذا يعني انه يمكن للشركة مجتمع البحث من الاستفادة من التنشئة الاجتماعية التنظيمية لغرض تعزيز المخرجات الوظيفية الموقفية، والعلاقة كانت قوية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والمخرجات الوظيفية الموقفية .

## ٢- التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في الفقرة السابقة يتم عرض جملة من التوصيات الضرورية للشركة عينة البحث .

أ- ضرورة أن تولي الشركة عينة البحث المزيد من الاهتمام بموضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية ودراسة مدى تأثيره على تنشئة الوافدين الجدد وتقليل عدم اليقين للأفراد، وكذلك تأثيره على المخرجات الوظيفية ، من خلال تضمين برامج تدريب الوافدين الجدد أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية الملائمة.

ب- تشجيع الجميع لتحمل المسؤوليات فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية للوافدين الجدد في الشركة المبحوثة من خلال :

- توجيهات المدراء إلى القادمون الجدد لانهم يحتاجون في البداية الى تعلم مواصفات الوظيفة والمسؤوليات وتوفير وضوح الدور.

- يجب أن يكون المديرين وواضحين وموثوقين وداعمين في العلاقات مع الوافدين الجدد.

- إنشاء اليات تنظيمية لتأهيل والتدريب للقادمين الجدد لفهم واجباتهم الجديدة وبيئتهم الاجتماعية. يمكن أن تكون هذه الآليات موجودة في شكل تدريب رسمي مخطط له من قبل قسم الموارد البشرية أو يتم تعيينه بواسطة الموجه من المديرين وزملاء العمل ذوي الخبرة.

خ- استيعاب منظور (الإطار المرجعي) للقادمين الجدد بعناية أكبر أثناء عملية التنشئة الاجتماعية كطريقة لتعزيز تجربة تنشئة اجتماعية أكثر نجاحًا واكتساب أفكار جديدة.

د- توسيع نطاق برامج التنشئة الاجتماعية لتشمل المزيد من التدريب الرسمي والتعليم للمشرفين وزملاء العمل.

ذ- توسيع نطاق برامج التنشئة الاجتماعية لشرح القواعد الاجتماعية والسياسية الضمنية للمنظمة.

ر- الاهتمام بالوسائل التثقيفية والعمل على توظيفها بفاعلية، وبما يتناسب مع مراحل العمل الوظيفي للفرد التي توجه له وتلبي حاجاته واهتماماته، كما ينبغي التأكيد على أهمية التكامل بين مضمون هذه الوسائل لكي تؤدي دورها في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته ثقافيا ونفسيا واجتماعيا، وتعبئة الطاقات البشرية للقيام بأعباء التنمية التنظيمية بواسطة تنمية دافعية العمل في نفوسهم .

ز- ينبغي على الشركة عينة البحث الاهتمام بصورة كبيرة بتطبيق التنشئة الاجتماعية التنظيمية على الوافدين الجدد وحسب كفاءة الوافد الجديد، لما له من اثار ايجابية في تعزيز المخرجات الوظيفية

الموقفية ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

س- على الشركة عينة البحث العمل باستمرار من اجل تحسين المخرجات الوظيفية الموقفية للعاملين ببعديها الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، لما لها من تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي من خلال تخفيض معدل الدوران ، وتخفيض التغيب وتشجيع الابتكار والإبداع.

ش- الاهتمام من قبل الشركة عينة البحث بنوعية حياة العمل بما تشمله من متغيرات، مثل الرواتب والأجور ومدى كفايتها وتوفير بيئة عمل مناسبة تتوفر بها السلامة والامان لحياة العاملين وتوفير فرص التطور لكافة العاملين بلا تمييز وتفرقة المساواة في منح المكافاة والامتيازات والترقيات المختلفة ، والتي تنعكس ايجابا على الرضا والالتزام التنظيمي .

ص- تحفيز المسؤولية والدعم من البيئة التنظيمية يؤدي إلى زيادة التزام الوافدين الجدد بالمنظمة.

ض- من المرجح أن يقبل القادمون الجدد الذين يمكنهم تحقيق الاندماج الاجتماعي مسؤولياتهم كموظفين في مؤسسة وكأعضاء في شبكة اجتماعية في العمل.

ط- على الشركة المبحوثة الزيادة في عملية فهم الموظفين لأدوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية التي توفرها الشركة ويستخدمونها، بحيث يكون الموظفون قادرين على خلق أفكار جديدة ويكونون مستعدين للاستجابة للتغييرات وتقليل عدم اليقين . والتي تساعد في خلق الشركة بيئة مواتية لازدهار واكتساب ومشاركة المعرفة ، التي تسهل على المنظمة بناء الثقة والتفاعل الشخصي والعلاقات بين موظفي الشركة .

ظ- تعيين واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم بشكل وثيق مع قيم المنظمة. يعد تعيين موظفين جدد أمرًا مهمًا ليس فقط لأنه يوفر فرصًا للعثور على الأشخاص الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة ، ولكن أيضًا بسبب ديناميكيات عملية التوظيف نفسها. على وجه التحديد ، كلما استثمرت المنظمة في شخص ما من خلال العمل الجاد لإغرائه أو جذبها إلى الشركة ، زاد احتمال أن يعيد هذا الفرد نفس استثمار الطاقة من خلال التعبير عن الالتزام تجاه المنظمة.

#### المصادر العربية

#### المجلات والدوريات

- إدريس الفاضل تيمان ، البشير أبو سفيان محمد، علي إشراقة زين العابدين محمد، وشكرت الله أمل بشير ، ٢٠١٩ ، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للفنيين في هيئة البحوث الزراعية - السودان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، م (٧)، (ع) ١ ، الأردن.

١- الدعيس، محمد ناجي، ٢٠١٦ ، درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة - صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، صنعاء، (م) ٩، (ع) ٢٣، ١٠-٢٤ .

٢- لازم يسرا ياسين، اللامي غسان قاسم داود، ٢٠٠٧ ، تأثير مخرجات العاملين في الاداء التشغيلي ، دراسة استطلاعية للمشروعات الصناعية الصغيرة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع (٢٤) جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

#### الرسائل والاطاريح

٣- الموسوي، باقر محمد باقر (٢٠٠٨) قياس الرضا الوظيفي للملاكات الطبية والمساعدة والساندة: دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- 4- Ahmad Arfat ,2018,The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions A reciprocation perspective, Journal of Work-Applied Management Vol.
- 5- Ashforth, B. E. (2012). The role of time in socialization dynamics. In Wanberg, C. R. (Ed.), The Oxford handbook of organizational socialization P(161-186). New York: Oxford University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0009>
- 6- Akhtar Muhammad Waheed ,Syed Fauzia ,Husnain Mudassir , Naseer Saima Naseer,2019,Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2019, Vol. 13 (2), 311-333 .
- 7- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010>.
- 8- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Invited manuscript: Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. Journal of Managerial Psychology, 21, 492–516. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610673997>.
- 9- Claudia Meiske ,2018, The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin), Journal of

Indonesian Economy and Business, Volume 33, Number 1, 2018, 23 – 45.

10- Eskildsen Jacob , Kristensen Kai ,2010,The relationship between job satisfaction and national culture, The TQM Journal Vol. 22 No. 4, 2010 pp. 369-378 q Emerald Group Publishing Limited 1754-2731 DOI 10.1108.

11- Farnese, M. L., Bellò, B., Livi, S., Barbieri, B., & Gubbiotti, P. (2016). Learning the ropes: The protective role of mentoring in correctional police officers' socialization process. *Military Psychology*, 28, 429-447. doi:10.1037/mil0000131.

12- Farnese, M. L., Barbieri, B., Bellò, B., & Bartone, P. T. (2017). Don't abandon hope all ye who enter here: The protective role of formal mentoring and learning processes on burnout in correctional officers. *Work*, 58, 319-331. doi:10.3233/WOR-172628 F7-990. doi:10.1177/001872677703001102

13- Gopinath R.,2020,Impact of job satisfaction on organizational commitment among the academic leaders oftamil nadu universities ,volume 33 : ISSUE 02 - 2020, Gedrag & organisatie review - ISSN:0921-5077ISSN: <http://lemma-tijdschriften.nl>

14- Humphrey Stephen E. ,Nahrgang Jennifer , Morgeson Frederick ,2007,Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature, *Journal of Applied Psychology*,2007, Vol. 92, No. 5, 1332–1356 .

15- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279 .

16- Joharis M. ,2017,The effect of leadership, organizational culture, work motivation and job satisfaction on teacher organizational commitment at senior high school in Medan, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication Tojdac December 2017, No: 10.7456, pp1415-1425

17- Locke E. A. ,1976, The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology: 1297-1343, Chicago: Rand McNally

18- Leiserowitz, Anthony A., Robert W. Kates, and Thomas M. Parris. 2004. "Sustainability Values, Attitudes, and Behaviors: A Review of Multi-national and Global Trends." CID Working Paper No. 113. Cambridge, MA: Science, Environment and Development Group, Center for International Development, Harvard University.

19- Luthans, Fred ,2010, Organizational Behavior An Evidence-Based Approach ,12th Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin .

20- Musringudin, Akbar Makruf , Karnati Netti ,2017,The effect of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) OF THE PRINCIPLES, Indonesian Journal of Educational Review,2017,Vol. 4, No.2 , , p 155-165

21- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. California Management Review, 31(4), 9-25.

22- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organizational behavior (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

23- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

24- Scott, M., Swortzel, K.A. and Taylor, W.N. ,2005, The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents, *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55, 102-115.

25- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior* 209-264.

26- Varma Chandrakant ,2018,Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performanceInternational, *Journal of Social Science & Interdisciplinary ResearchIJSIR*, Vol. 6 (2), February (2017), pp. 10-20.