

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 )

بحث مقدم من

د. هشام محمد صبري البحيري

مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة القاهرة

## ملخص البحث

يهتم هذا البحث بدراسة ( التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) باعتبارها عملية ( تعلم ) هادفة تقوم بها المنظمة بهدف إكساب أي موظف جديد لمعلومات صحيحة عن منظمته ووظيفته فيها حتى يحقق النجاح المرجو منه . وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع ( تسرب الموظفين ) بشكل عام ، باعتباره موضوع يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والمجتمع والأفراد أيضاً . فهو يمثل من وجهة نظر المنظمة تكلفة كبيرة . كما أن زيادة معدلات التسرب يضعف من الإنتاجية والتطور المنظم . ولقد لاحظ الباحث من خلال إعداد دراسة استكشافية على مجموعة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة ٦ أكتوبر الصناعية في محافظة الجيزة ، أن هناك عدم إهتمام بعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وأن الكثير من مديري الموارد البشرية في هذه المنظمات لا يعرف ماهي أهم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى العالم في هذا الشأن . الأمر الذي جعل الباحث عاجزاً عن القيام بدراسة تطبيقية في هذا المجال مكثفاً بعمل دراسة إستطلاعية ، توصل من خلالها لرصد ظواهر المشكلة وتحديدها وصياغة نموذج مقترح للدراسة ومنه استنتج مجموعة من الفروض المرتبطة بالبحث .

## **Abstract**

**This study is concerned with the study of organizational socialization as a meaningful learning process in order to provide any new employee with accurate information about his organization and his job in order to achieve the desired success. This study derives its importance from the importance of the subject of "leakage of employees" in general, as a matter that requires attention at the level of organizations, society and individuals as well. From the Organization's point of view, it represents a significant cost. Increased drop-out rates also reduce productivity and orderly development.**

**The researcher noted by preparing an exploratory study on a group of industrial companies working in the 6th of October Industrial City in Giza Governorate that there is a lack of interest in the process of organizational socialization, and that many human resources managers in these organizations do not know what the most important strategies applied in the world In this regard . This led the researcher to be unable to carry out an applied study in this field, but only to carry out an exploratory study, in which he was able to monitor and identify the phenomena of the problem and to formulate a proposed model for the study.**

## مقدمة :

تعد عملية التسرب الوظيفي - ترك الأفراد لمنظماتهم - من الظواهر التنظيمية الرئيسية والهامة والتي يجب الاهتمام بها لما تحدثه من تأثير كبير يهدد استقرار واستمرار المنظمات في تحقيق أهدافها وأهداف المجتمعات التي تعمل فيها . ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة (Farber, 1994; Griffeth & Hom,2001) أن معدل دوران العمل يكون اكثر بالنسبة للموظفين الجدد عن الموظفين القدامى .ولا يجب أن ننظر للتسرب من منظور المنظمة فقط لأن التسرب يعتبر سلوكاً هاماً من منظورين: فردي واجتماعي معاً (Dalton & Todor, 1979) . فضلاً عن ذلك، فمن الأهمية أن ندرس نتائج وآثار التسرب على الأفراد المتبقين في المنظمة ولم يقرروا بعد أن يتركوها، وهي وجهة نظر مهملة بصورة متكررة (Mowday, 1981) ويرنو المعقلون على تسرب العاملين إلى اعتبارها مشكلة تحتاج إلى علاج وبخاصة التسرب الذي ينشأ عن حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة .

ولقد لاحظ الباحث أن هناك تدفق متزايد في دراسات التسرب الوظيفي خلال القرن العشرين لدرجة أن (Steers & Mowday 1981) يعتقدان أن هناك أكثر من 1000 دراسة في موضوع التسرب الوظيفي ، حيث تناول العديد من الكتاب والباحثين هذا الموضوع من عدة جوانب ، منها (الجانب الاقتصادي ، والجانب النفسي ، والجانب الاجتماعي ، والجانب الإداري ، والجانب المحاسبي ، ومن جانب الموظفين ) . حيث اهتمت العديد من الدراسات بتحديد طبيعة العلاقة بين التسرب الوظيفي والوضع الاقتصادي ، ومعدلات التضخم ، ومستويات الرواتب ، والمتغيرات التنظيمية وتحديد الخصائص الطبقيّة والهيكلية والوصفية للمنظمات ، والمركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات والحجم التنظيمي . كما اهتمت العديد من الدراسات ببحث أثر نوع النشاط على معدلات التسرب الوظيفي، كما اهتمت العديد من الدراسات أيضاً باستكشاف العلاقة الكلية بين أسلوب الإشراف والتسرب. كما اهتمت بعضاً من هذه الدراسات ببحث العلاقة بين العوامل السكانية والشخصية والتسرب الوظيفي، ومن أهم هذه العوامل ( السن / طول مدة الخدمة / الجنس / مستوى التعليم / طبيعة الشخصية / الرغبات المهنية والطموح / الميل والقدرة ومستوى الذكاء / المهنية / الغياب). كما اهتمت العديد من الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسرب الوظيفي، حيث اهتمت ببحث العلاقة بين الرضا عن الراتب وعن الترقية ومحتوى الوظيفة، والرضا عن الزملاء والرؤساء، والرضا عن الإشراف والرضا عن ظروف العمل والتسرب الوظيفي .

وفي نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الجديدة تعددت الدراسات الخاصة بموضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION في الدوريات العالمية. على الرغم من عدم شيوع هذا المصطلح في كثير من المكتبات العربية ، وتفضيل الكثير من الباحثين والممارسين لأنشطة الموارد البشرية إطلاق مصطلح التأهيل الوظيفي أو التأقلم الوظيفي على نفس الموضوع . وكان أكثر المتخصصين ينادي بضرورة التفرقة بين التأهيل والتدريب . على اعتبار أن التأهيل يكون للموظف الجديد والتدريب يكون للموظفين الموجودين على رأس العمل . ويرى الباحث أن مصطلح ( التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) له دلالاته العلمية والعملية ، وذلك لما يحمله في جنباته من مضمون فكري يتناسق مع النظر للتأهيل على إعتباره كيان اجتماعي يضم في جنباته مجموعة من البشر يتفاعلون معاً لتحقيق أهداف محددة . ومن ينضم حديثاً لأي تنظيم فإنه يظل بحاجة إلى تنشئة جديدة تكسبه قيم وعادات وتقاليد وثقافة هذا التنظيم .

ولقد لاحظ الباحث أن هناك حالة من حالات الجدل العلمي حول دراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في التقليل من معدلات تسرب الموظفين وخاصة

الموظفين الجدد . فتارة تؤكد بعض الدراسات عدم وجود علاقة بينهما ومنها على سبيل المثال الدراسة التي أعدها (Feldmen 1981) والتي أوضحت نتائجها أنه لا توجد علاقة ارتباط بين برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية ونية الموظفين الجدد لترك العمل ، ولقد أعزت نتائج الدراسة ذلك إلى كون النوايا الوظيفية ودوافع العمل وحدها ليست كافية لتحقيق النجاح الوظيفي بعد حصول الموظف على برامج التنشئة الاجتماعية وذلك لأن الأمر مرهون بتوافر المهارة اللازمة للعمل ، وبشكل كاف ، وبدون هذه المهارة فإن فرص تحقيق النجاح الوظيفي ستبدو ضئيلة حتى ولو شارك الموظف الجديد في برامج التهيئة الاجتماعية التنظيمية . وعلى الجانب الآخر تؤكد بعض الدراسات أن هناك علاقة ضعيفة بين برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية ونوايا العاملين لترك العمل حيث أظهرت نتائج دراسة (Jackofskyand Peter) والتي أعدها في عام ١٩٨٣ أن برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية لها تأثير محدود على توافر نوايا ترك العمل لدى الموظفين الجدد . كما تشير بعض الدراسات ومنها دراسات ( Ashforth &Saks,1996; ) أن ( Baueretal.,1998;Cable&Judge,1996;Saks&Ashforth,1997) العلاقة بين إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومعدلات التسرب الوظيفي هي علاقة غير مباشرة ، حيث تؤثر برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية على معدلات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتي تؤثر بدورها على تقليل معدلات دوران العمل . وعلى الجانب الآخر تؤكد بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية ونوايا ترك العمل شريطة أن يتم تناول هذه العلاقة بينهما من خلال فهم مضمون نظرية التبادل الاجتماعي وتعتمد هذه النظرية على إفتراضات أساسية مؤداها ، أن السلوك الاجتماعي هو نتاج التبادل الذي يحدث بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد وتعظيم إنتاجاتهم وتقليل التكاليف الناجمة عن معدلات تسربهم الوظيفي .ووفقا للدراسة التي أعدها MALAK ASIF KHAN عام ٢٠١٢ والتي كانت تهدف إلى التعرف على تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية على كفاءة الموظف وتقليل معدل الدوران . ولقد تم إجراء هذه الدراسة على ٣٠ موظفا من قطاع الاتصالات في باكستان وتحديداً في منطقة حيدر أباد. ولقد أظهرت نتيجة الدراسة أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية تعزز التزام الموظفين تجاه المنظمة وتقلل فقدان الموظفين لذلك، يجب أن يكون تصميم برنامج التنشئة الاجتماعية بحيث يحقق توقعات الموظفين. وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذا البحث للوقوف على طبيعة العلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتسرب الوظيفي في مصرمع توسط سمات شخصية العاملين من أجل تقديم فهم أفضل لهذه العلاقة . إعتقاداً منه أن السمات الشخصية للموظفين الجدد لها تأثير كبير على تقييم هؤلاء الموظفين لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية . فالشخص الاجتماعي على سبيل المثال يختلف عن الشخص الذي يميل للعزلة والانفراد ، كما أن الشخص المرن والمنبسط يختلف عن الشخص العصبي المزاج والمكتئب والحذر .

أدبيات البحث

إهتمت الكثير من الدراسات في الكثير من الدوريات العالمية بموضوع التسرب الوظيفي للعاملين ، ولقد حاولت الكثير من الدراسات البحث في أسباب التسرب الوظيفي ، وإرتباطات هذا التسرب من العديد من المنظورات الكثيرة والمتنوعة .

• فالباحث إذا كان من المتخصصين في مجال الإقتصاد ، نجده يركز إهتمامه على دراسة العلاقة بين متوسط الأجور ومعدلات التسرب الوظيفي حسب نوع الصناعة ( Armknecht,Early 1972) .

• والباحث إذا كان من المتخصصين في مجال الاجتماع ، نلاحظ أنه يركز في دراسته على مقارنة المتغيرات كالمجموعة الوظيفية ، وحجم مجموعات العمل ، ونمط الاتصال على التسرب الوظيفي. ( price 1977 )

• أما الباحث في مجال علم النفس الصناعي ، نلاحظ أنه يهتم بدراسة المحددات الفردية للتسرب الوظيفي كالرضا الوظيفي (Hulin ١٩٦٨) والأهداف السلوكية لترك العمل (Kraut 1975).

• أما المتخصص في مجال الموارد البشرية ، فهو يتناول موضوع التسرب من وجهة نظر الفئة الوظيفية ، طول مدة العمل ، ومدى تكافؤ الفرص الوظيفية . ( Walkaer 1980 ) .

ولقد ساهم كل منظور من هذه المنظورات في فهم تسرب الموظفين ولكن توجد بعض الملاحظات الهامة في هذا الشأن :

١- تعتمد الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع التسرب الوظيفي على البيانات الكلية المجمعة والتي يعتقد أن لها علاقة بالتسرب ، فهي تقارن بين معدلات التسرب حسب مستوى البطالة في الاقتصاد القومي ككل ، وحسب متوسط الرضا الكلي للإدارات المختلفة ولكن هذا التحليل الكلي المجمع لا يسمح بالتنبؤ بأي فرد من الأفراد سوف يترك المنظمة ، ومن سيبقى فيها ومن سوف يستمر . وهذا يعني أننا بحاجة لوجود تحليل فردي بدلاً من التحليل الجماعي لظاهرة التسرب الوظيفي .

٢- لاحظ الباحث أن كثير من دراسات التسرب تركز فقط على متغير واحد أو متغيرين إثنين . ولكن يتم تحليله / تحليلها بشكل فردي . وهناك ندرة في الدراسات التي تسعى لإدخال متغير بسيط - ثالث - أثناء دراسة التسرب الوظيفي لكي تقيس العلاقة بين المتغيرين ( المستقل / التابع ) بصورة أكثر دقة.

٣- معظم الدراسات التي إهتمت بالتسرب الوظيفي هي دراسات إسترجاعية ، أي أنها تبحث عن أسباب ترك العمل بعد أن يكون الموظفين أو العاملين قد تركوا العمل بالفعل . ومن المفترض أن تكون تحليلات التسرب الوظيفي هي تحليلات تنبؤية تفيد بالتنبؤ بأسباب حدوث التسرب الوظيفي وتسعى إلى فهم هذه الأسباب ومحاولة تجنبها .

وتأسيساً على ما سبق ، فإن الباحث يرغب في دراسة أثر التنشئة الاجتماعية التنظيمية على تقليل معدلات التسرب الوظيفي في المستقبل ، وهذه الدراسة تدخل من ضمن الدراسات التنبؤية المفيدة للمنظمات ، حيث تساعد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة في تنبؤ مسببات حدوث التسرب الوظيفي ، حتى تعمل على تجنبها . كما أن هذه الدراسة تهتم بدراسة العلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتسرب الوظيفي من خلال متغير ثالث ( هو سمات شخصية العاملين ) بإعتباره متغير وسيط يفيد في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين ( المستقل والتابع ) .

وسوف يتناول الباحث مناقشة أدبيات البحث على ثلاث مراحل هي :

الأولى : استعراض الدراسات السابقة .

الثانية : شرح الإطار النظري للبحث .

الثالثة : صياغة نموذج الدراسة المقترح .

## أولاً : الدراسات السابقة

لم تحظى الدراسات الخاصة بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية بنفس القدر من الإهتمام مثلما حظي موضوع التسرب الوظيفي من دراسة وبحث وتحليل . هذا بالرغم من أهمية هذا الموضوع في مجال الموارد البشرية وخاصة بعدما تسببت العولمة في حدوث حركة واسعة النطاق لرأس المال البشري وخاصة الأكفاء منهم . وهذا جعل موضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية من الموضوعات الهامة التي يجب أن نعيدها الكثير من الإهتمام **Bauer, (Bonder and Tucker 2007)** ولقد لاحظ الباحث أن هناك تطور في الإهتمام بموضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية خلال الخمسة عشر عاماً الأخيرة ، ولكنه إهتمام نظري أكثر منه إهتمام تجريبي (**Bauer, Merrison & Callister 1998**) وكل من تناول هذا الموضوع ، كان ينظر إليه بشكل فردي ، فيعالج هذا الموضوع إما من وجهة نظر الفرد ، أو من وجهة نظر المنظمة . ولم تهتم معظم الدراسات بمناقشة هذا الموضوع من خلال دمج هاذين المجالين ، بمعنى تركيز الإهتمام على دراسة كافة محاولات الموظف الجديد ( الوافد الجديد ) للمنظمة في القيام بالتنشئة الذاتية جنباً إلى جنب مع الدور الذي تلعبه إدارة المنظمة للتأثير الإيجابي في نتائج التنشئة الاجتماعية التنظيمية .

ونستعرض فيما يلي أهم نتائج الباحث مراجعة الباحث لأدبيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية الإدارية في الفكر الإداري .

### ١- من حيث إتاحة المعلومات :

ركزت معظم البحوث التطبيقية حول التنشئة الاجتماعية التنظيمية على سلوكيات الموظف الجديد في البحث عن المعلومات. على سبيل المثال، قام موريسون **Morrison** في عام (١٩٩٣) بالتحقيق في عدة أنواع من المعلومات التي يسعى إليها القادمون الجدد للمنظمات : وإتضح من خلال دراسته أن أهم هذه المعلومات هي معلومات مرجعية واجتماعية وتقنية ومعيارية من حيث صلتها بالتوقعات السلوكية والمواقفية للمنظمة. وأفاد **Ostroff and Kozlowski** في دراستهم في عام (١٩٩٢) بأن الوافدين الجدد بحثوا عن معلومات لا تتضمن معلومات تتعلق بالمهمة فحسب، وإنما أيضاً معلومات تنظيمية عن هيكل الشركة وإجراءاتها ومنتجاتها وأدائها وأساليب التوزيع بها . وقد وفر موريسون **Morrison** (١٩٩٥) تكاملاً لهذه الأطر من خلال اقتراح أن هناك سبعة أنواع أساسية من المعلومات التي سيسعى إليها القادمون الجدد خلال عملية التنشئة الاجتماعية وهذه المعلومات هي : [ التقنية، والمرجعية، والاجتماعية، والتغذية المرتدة، والمعايير، والمعلومات التنظيمية، والمعلومات السياسية] . كما كانت الأساليب التي يبحث بها الوافدون الجدد عن المعلومات موضوع تحقيق تجريبي. وقد أظهرت نتائج معظم الأبحاث أن الوافدين الجدد في المنظمة يختلفون في تكتيكاتهم للتنشئة الاجتماعية حسب نوع المعلومات التي يحاولون الحصول عليها (بور إت آل، ١٩٩٨). وقد وجد موريسون (١٩٩٥) أن الوافدين الجدد سيستخدمون تكتيكات مثل الاستفسار للحصول على معلومات تقنية، ولكنهم يستخدمون تكتيكات غير مباشرة لأنواع أخرى من المعلومات. وعلى نفس المنوال، يتم الاعتماد على المشرفين، أكثر من مصادر أخرى، للحصول على المعلومات التقنية، والمرجعية، والمعلومات المرتدة، أكثر من المعلومات الاجتماعية (**Bauer et al., 1998**) . ولقد اقترح (**Settoon and Adkins 1997**) أنه في حين أن الوافدين الجدد سوف يسعون للحصول على معلومات من العائلة والأصدقاء بالإضافة إلى المشرفين وزملائهم في العمل، فإن المعلومات من المشرفين وزملاء العمل تزداد مع زيادة مدة عضويتهم في المنظمة. وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات ربطت سلوكيات البحث عن المعلومات الإستباقية للقادمين الجدد بتحقيق نتائج مهمة لتأهيل الموظفين الجدد (مثل هولدر، ١٩٩٦؛ موريسون، ١٩٩٣؛ أوستروف &

كوزلسكي، ١٩٩٢)، فإن دراسات أخرى لم تكن حاسمة حول تأثير البحث الاستباقي للمعلومات على عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية، على سبيل المثال: دراسة ( أشفورد & بلاك، ١٩٩٦؛ باور & غرين، ١٩٩٨؛ كرامر، كالستر، & توربان، ١٩٩٥؛ موريسون، ١٩٩٣). كما أوضحت الدراسة التي قام بها (Mgrrison 1993) أن بحث الموظف الجديد عن المزيد من المعلومات أثناء مرحلة التنشئة الاجتماعية التنظيمية تساعده على سرعة الاندماج الاجتماعي داخل المنظمة ، كما تساعده على فهم السلوك الاجتماعي المناسب ( المقبول ) وغير المناسب ( غير المقبول ) من قبل العاملين في المنظمة.

## ٢- من حيث بناء علاقات قوية مع الزملاء والمشرفين :

اهتمت العديد من الدراسات بتأثير بناء علاقات قوية مع الزملاء والمشرفين على نجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومن أهم هذه الدراسات ( Louis, 1980; Reichers, 1987). كما أوضحت دراسات أخرى قام بها ( Louis, Posner, & Powell, 1983; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995; Nelson & Quick, 1991; Reichers, 1987) واتضح من نتائج هذه الدراسات أن العلاقات القوية بين الموظف الجديد والمشرفين والرؤساء المباشرين يمكن أن يساعد في نجاح عملية التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد من خلال العمل على تقديم المشورة والدعم الاجتماعي، والحد من الشعور بالتوتر وخاصة للموظف الجديد وبسبب بداية عمله الجديد. كما أوضحت دراسة ( Wilson & Hubbard ) والتي أعدها في ١٩٩٦ أنه كلما شعر الموظف الجديد بأن زملائه في العمل غير متعاونين أو غير راغبين في تعليمه وتعريفه بطبيعة عمله ، وكيفية تنفيذ واجبات عمله بطريقة صحيحة فإن هذا يزيد من رغبته في ترك العمل بالمنظمة والبحث عن عمل آخر في منظمة أخرى .

## ٣- من حيث مدى توافر الرغبة لدى الموظف الجديد لإقامة علاقات مع الزملاء والمشرفين :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث التجريبية إلى أن توافر الرغبة لدى الوافدين الجدد في بناء علاقات مع كل من النظراء والمشرفين تعد عملية مهمة لنجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية . ومن هذه الدراسات على سبيل المثال ( Ashford & Black, 1996; Settoon & Adkins, 1997).

## ٤- من حيث العلاقات الغير رسمية :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث التجريبية إلى أن توافر علاقات غير رسمية بين الموظفين الجدد يؤدي لتحقيق المزيد من النتائج الإيجابية لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ومن هذه الدراسات (Chao, Walz, & Gardner, 1992) وأيضاً دراسات الباحث (Chao) وآخرون دراسة في عام ١٩٩٢م عن تأثير العلاقات الرسمية وغير الرسمية على عملية التنشئة الاجتماعية للموظف الجديد ، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أولئك الذين إنخرطوا في علاقات عمل غير رسمية تلقوا المزيد من الدعم المرتبط بالعمل من مشرفيهم وأستطاعوا الحصول على العديد من المكافآت مقارنة بأولئك الذين ليس لديهم إلا علاقات عمل رسمية مع رؤسائهم في العمل والمشرفين على تأهيلهم . وحقق أولئك الذين يعيشون في علاقات عمل غير رسمية نتائج أكثر إيجابية في العمل مقارنة بأولئك الذين لم يتم توجيههم على الإطلاق إلا من خلال إطار العمل الرسمي .

#### ٥- من حيث التفاوض على تغيير واجبات الوظيفة :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى ان التفاوض على تغيير الوظيفة تعد من ضمن الأساليب التي يقترحها الوافدون الجدد للمنظمة للسيطرة والتغلب على عدم اليقين أثناء التنشئة الاجتماعية ( Ashford & Black, 1996; Dawis & Lofquist, 1978; Nicholson, 1984). ويسعى الموظفون الجدد لتغيير واجباتهم الوظيفية أو الطريقة والوسائل التي يودون بها وظائفهم من أجل أن يستطيعون أداء وظائفهم بشكل جيد أو من أجل التركيز على المهام الوظيفية التي توفر لهم المزيد من فرص التطوير. ولقد أظهرت نتائج البحث التطبيقي والذي قام به (أشفورد & بلاك، ١٩٩٦) أن هناك نتائج مبهمة فيما يتعلق بتأثير هذا التكتيك على أداء الوافدين الجدد ودرجة رضائهم الوظيفي .

#### ٦- من حيث المشاركة في الأنشطة الاجتماعية :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى ان مشاركة الوافدين الجدد في العديد من المناسبات الاجتماعية ذات الصلة بالعمل ولكنها تخرج عن إطار مناهج التاهيل الوظيفي الرسمية تؤثر تأثيراً كبيراً على تحسين نتائج برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية . ومن أمثلة هذه الدراسات ، الدراسة التي قام بها Bauer and Green في عام ١٩٩٤ على عينة من الطلاب الجدد والذين يدرسون في مرحلة الدراسات العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد إتضح من خلال الدراسة أنه نتيجة مشاركتهم في مختلف الأنشطة الإضافية مثل حضور الحفلات والندوات والمناسبات الاجتماعية التي تقام داخل وخارج الجامعات التي يدرسون بها ، قد أدى ذلك لتحسين مستوى أدائهم الدراسي ، وقلل من غموض دورهم ، وزاد من مستوى إلتزامهم الدراسي وقبول أساتذتهم لهم وأفكارهم .

#### ٧- من حيث إدارة السلوك الذاتي :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة Saks and Ashforth والتي أعدها في ١٩٩٦م بهدف دراسة طبيعة العلاقة بين فعالية تقنيات الإدارة الذاتية السلوكية للموظفين الجدد على نجاح التنشئة الاجتماعية التنظيمية للوافدين الجدد لأي منظمة . أشارت نتائج هذه الدراسة إلى إنتهاج الوافد الجديد للمنظمة سياسات المراقبة الذاتية لنفسه، وسعيه لصياغة مجموعة من الأهداف ، وتطبيقه لمنهج المكافأة الذاتية والعقاب الذاتي ، كلها تعد من الأساليب التي ساعدت على الحد من القلق المبكر للموظف الجديد . كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن الإدارة الذاتية السلوكية تعد من أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها الوافدون الجدد لتحسين أدائهم و/ أو التعلم.

#### ٨- من حيث القدرة على الملاحظة ونمذجة سلوك الآخرين :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة (Bandura, 1971) أن نظرية التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة تعد هي إحدى الطرق الأساسية التي يتعلم بها الناس، وهي مهمة أساسية للتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وهذا يتم من خلال مراقبة ونمذجة سلوك الآخرين المناسبين. وقد افترض العديد من الباحثين أن الملاحظة والنمذجة هما طريقتان هامتان يتعلم من خلالهما القادمون الجدد أثناء التنشئة الاجتماعية ( Miller & Jablin, 1991; Ostroff & Kozlowski, 1992; Smith & Kozlowski, 1994; Weiss, 1978). ولقد أظهرت نتائج الدراسات التي قام بها ( Ostroff and Kozlowski) في عام ١٩٩٢ أن الملاحظة هي الطريقة الأكثر شيوعاً التي ذكرها الوافدين الجدد لتعلم أي وظيفة .

٩- من حيث إختلاف الميول لحب المنظمة على عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة (Ashford and Black 1996) أن إختلاف العاملين من حيث درجة الميل لحب المنظمة ، يؤثر بشكل مباشر على الجهود المبذولة لنجاح استراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية .

١٠- من حيث النية لترك العمل و التنشئة الاجتماعية التنظيمية :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة (Mobley 1979) أن توافر النية لدى الموظف الجديد لترك العمل تؤثر سلباً على نجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية . كما أشارت نتائج الدراسة التي قام بها ( Lunenburg 2010 ) أن التنفيذ الفعال لبرامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية تؤثر بشكل كبير في تقليل نوايا العاملين الجدد لترك العمل .

١١- من حيث أثر ضغوط العمل على نوايا العاملين لترك العمل :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة ( Igbaria 1992 ) أن ضغوط العمل لا تؤثر بشكل مباشر على نوايا العاملين لترك العمل ، وإنما تؤثر على الشعور بالدعم الاجتماعي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . كما أوضحت دراسة قام بها كل من ( Oleilly & Caldwell 19881) أن الشعور بالثقة في إختيار الموظفين عند دخول المنظمة لأول مرة يؤدي لإخفاض نوايا ترك الموظفين الجدد لمنظمتهم .

١٢- من حيث أثر الثقافة التنظيمية على نوايا العاملين لترك العمل :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة ( Denison 1996 ) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تقليل أو زيادة نوايا العاملين الجدد لترك العمل . كما أشارت نتائج الدراسة التي أعدها ( Carmeli 2005 ) أن المنظمات التي تتوافر لديها ثقافة الابتكار يقل لدى العاملين فيها توايا ترك العمل .

١٣- من حيث أثر السمات الشخصية على نجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية :

أشارت العديد من الدراسات والبحوث ومنها دراسة ( Florence 2007 ) أن هناك علاقة قوية بين السمات الشخصية للموظفين الجدد ونجاح أو عدم نجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في أي منظمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأشخاص ذوي الطباع الصعبة ، وخاصة الشخص العصبي ، والشخص السلبي كثير الانتقاد والاعتراض على كل شيء تكون إستجابته للتنشئة الاجتماعية التنظيمية منخفضة . بعكس الأشخاص ذوي الطباع الحسنة والمنبسطين إجتماعياً . كما أظهرت نتائج هذه الدراسة الهامة أيضاً ، أن هناك علاقة معنوية قوية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية وبين الأشخاص الذين لديهم رغبة في الانفتاح والتعرف على كل جديد ، وأن الشخص الفضولي يستجيب لعمليات التنشئة الاجتماعية الوظيفية بصورة أفضل من الشخص الغير مبالي ( غير المكترث ) أو الإنطوائي . كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الأشخاص أصحاب الضمانر والسرانر النقية يحققون إستفادة كبيرة من برامج التهيئة الاجتماعية التنظيمية.

وبعد استعراضنا لأهم الدراسات السابقة والتي إهتمت بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية في أدبيات الفكر الإداري نستطيع أن نستخلص بعض النقاط الهامة الآتية :

١- توحد علاقة بين استراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ونوايا العاملين لترك العمل . كما توجد علاقة بين السمات الشخصية ونجاح أو فشل عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية .

٢- إن نجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية لا تتوقف على دور المنظمة فقط ، بل تتوقف على دور كل من ( المنظمة / الأفراد ) ففي نفس الوقت الذي إهتمت به العديد من الدراسات بالبحث عن الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن أن تتبعها إدارة المنظمات من أجل تحقيق النجاح في تنشئة الموظفين الجدد تنشئة صحيحة ، إهتمت العديد من الدراسات الأخرى بمناقشة السلوكيات الخاصة بالموظفين وأثرها في تحقيق نجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية . ويلخص الباحث في ضوء نتائج استعراض الدراسات السابقة دور المنظمة في عملية تحقيق التنشئة الاجتماعية التنظيمية ودور الأفراد الجدد .

#### [ ١/٢ ] دور المنظمة :

- إعداد برامج التهيئة الاجتماعية التنظيمية المناسبة .
- إتاحة المعلومات الدقيقة والحديثة للوفاد الجديد للمنظمة .
- تشجيع بناء علاقات قوية بين الموظفين الجدد وزملائهم ورؤسائهم .
- السماح بإقامة علاقات غير رسمية بين الموظفين الجدد وزملائهم ورؤسائهم .
- السماح بمشاركة الموظفين الجدد في المناسبات والأنشطة ذات الصلة بالعمل وخارج نطاق مناهج التأهيل الوظيفي .

#### [ ٢/٢ ] دور الموظف الجديد :

- توافر الرغبة في بناء علاقات اجتماعية قوية مع الموظفين الجدد والرؤساء .
- توافر القدرة على التفاوض على تغيير بعض واجبات الوظيفة .
- توافر القدرة على إدارة السلوك الذاتي .
- توافر القدرة على تقبل تغيير السلوكيات والإتجاهات لمصلحة العمل .
- توافر الرغبة في التعلم .
- توافر القدرة على التعلم .
- توافر القدرة على الملاحظة ونمذجة سلوك الآخرين .

وبناء على ذلك ، فلقد قرر الباحث إدخال سمات شخصية العاملين ( كمتغير بسيط ) في دراسة طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية وبين معدلات التسرب الوظيفي .

٣- بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي أولت إهتماماً كبيراً بدراسة الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات وكذا السلوكيات التي يستخدمها القادمون الجدد على نحو استباقي لتسهيل التنشئة الاجتماعية الخاصة بهم وفعالية تلك السلوكيات (أو الإدراك) في القيام بذلك. فإن نتائج العديد من البحوث التطبيقية ، تشير إلى العديد من النتائج المتضاربة و / أو المبهمة. وبعبارة أخرى، فإن سلوك التنشئة الاجتماعية النشطة لا يكون دائماً مرتبطاً بنتائج التنشئة الاجتماعية كما هو متوقع. ( Andrea , Griffin , Adrienne, Srikanth )

٤- أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي إهتمت بمحاولة الربط بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومعدلات تسرب العاملين - ففي حدود علم الباحث لا توجد أي دراسة تناولت هذا الموضوع على مستوى عالٍ من العربي بصفة عامة ، وعلى مستوى مصر بصفة خاصة .

## ثانياً : الإطار النظري للبحث

سوف يتناول الباحث الإطار النظري للبحث من خلال ثلاث زوايا هما :

- الأولى : التنشئة الاجتماعية التنظيمية . ORGANIZATION SOCIALIZATION
- الثانية : التسرب الوظيفي . leakage of employees
- الثالثة : شخصية العاملين . Employee Personality

### ١-التنشئة الاجتماعية التنظيمية :

[١/١] مفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية : تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثين والممارسين لموضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ونستعرض فيما يلي بعضاً من هذه التعريفات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر :

• عرفها ( Van Maanen & Schein 1979 ) على أنها : هي العملية التي يتعلم من خلالها الوافد الجديد للمنظمة السلوك اللازم للمشاركة الفعالة في التنظيم .

• عرفها ( Louis 1980 ) على أنها : هي التي يتعلم من خلالها الوافد الجديد مجموعة من القيم والمهارات والقدرات والسلوكيات ، والمعرفة الاجتماعية الأساسية حتى يستطيع أن يتولى الدور التنظيمي المناسب ن ويستطيع ايضاً أن يصبح عضواً فعالاً يشارك في تحقيق اهداف التنظيم .

• عرفها ( Bauer , Morrison and Callester 1998 ) على أنها: هي التي يستطيع الموظف الجديد أن يتعلم من خلالها الثقافة السائدة للمنظمة حتى لا يضطروا للبحث عن عمل جديد في منظمات أخرى .

• عرفها ( Haueter , Macanand Winter 2003 ) على أنها: هي العملية التي تساعد الموظفين الجدد في استيعاب المعلومات الجديدة والمعارف حول وظائفهم ، والأدوار المختلفة التي يقوم بها مجموعات العمل المختلفة داخل وخارج المنظمة لتحقيق المشاركة الفعالة كأعضاء ناجحين في منظماتهم .

• عرفها ( Ashfort & Harrison 2007 ) على أنها: هي العملية التي تمد الموظفين الجدد بالمعلومات اللازمة عن منظماتهم ، لماذا أنشئت ؟ وما هو دورهم في داخل المنظمة ؟ كما توضح لهم سبل تطوير حياتهم المهنية .

وبعد إستعراضنا لعينة من التعريفات لمفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، والتي تم ذكرها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ، يتضح لنا أن هناك شبه إلتفاق بين الباحثين حول النظر لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية على أنها عملية ( تعلم ) تقوم بها المنظمة بهدف إكساب أي موظف جديد لمعلومات صحيحة عن منظمته ووظيفته فيها حتى يحقق النجاح المرجو منه . وهذا يعني أن عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي عملية هادفة تمارسها كافة المنظمات من أجل تحقيق العديد من المزايا ، ومنها:

١- تحويل الموظف الجديد من شخص غريب عن التنظيم إلى شخص مشارك وعضو فعال في التنظيم (Jerald Greenberg & Robert Baron, 2009)

٢- مساعدة الموظف الجديد في وضوح الدور / الأدوار التي سيقوم بها في المنظمة ، كما تساعده في تحسين الكفاءة الوظيفية وكيفية تطوير قدراته الوظيفية . (Taormina 1997)

٣- استيعاب الموظف الجديد وتقبله للقيم وأنماط السلوك والمعرفة الاجتماعية الأساسية لممارسة دوره في المنظمة وللمشاركة الفعالة كعضو فيها. (Oleiver1987).

٤- تساعد عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في إكتشاف الموهوبين ، والمهارات والمعارف المتميزة المتوافرة لدى بعض الموظفين الجدد ، والذين يلتحقون للعمل لأول مرة .

- ٥- تنفيذ التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تمكين الموظف الجديد من فهم سياسات المنظمة وتاريخها ، وطبيعة العمل الرسمي وغير الرسمي ، وطبيعة العلاقات الوظيفية ، وطبيعة الاتصالات مع الآخرين . (Louis1980) .
- ٦- تنفيذ التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تعريف الموظف الجديد بفرص الإرتقاء الوظيفي وتجعله قادراً على الحكم على معدلات الأمان الوظيفي في المنظمة . ( Taormina ، 1997)

[٢/١] إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية : إستندت الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على النموذج الذي طوره Van Maanen and Schein's في ١٩٧٩م . ووفقاً لهذا النموذج ، يمكن للمنظمات استخدام ستة إستراتيجيات أساسية لإنجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد . وكل من الإستراتيجيات الاجتماعية الستة لها وجهان، الأول يتعلق بالتنشئة الاجتماعية المؤسسية والآخر يمثل التنشئة الاجتماعية الفردية (Jones, 1986). وتتمثل هذه الإستراتيجيات في :

أ- الجماعة في التنشئة الاجتماعية : ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم تجميع الوافدين الجدد في المنظمة وإخضاعهم لمجموعة مشتركة من التجارب، بدلاً من تزويد كل مشترك جديد بمجموعة من التجارب الفريدة.

ب- التفرقة بين الموظفين متنوعي الخبرات : وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم الفصل بين الوافدين الجدد حسب حجم الخبرة المتوافرة لديهم ( لم يعملوا من قبل / عملوا من قبل / عملوا في منظمات حكومية / عملوا في منظمات غير حكومية / عملوا في منظمات عسكرية أو أمنية )

ج- إتباع المنهجية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية : وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم إتباع مجموع من الخطوات الثابتة والمرحلية للقيام بعمل التنشئة الاجتماعية التنظيمية بدلاً من ممارسة عملية التنشئة بشكل عشوائي .

د- مراعاة الفترة الزمنية التي يحتاجها كل وافد جديد لعملية التنشئة : وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم عمل جدولاً زمنياً محدداً لعملية التنشئة الاجتماعية حسب الطبيعة والخصائص الشخصية للوافدين الجدد . على أن يتم الإلتزام بهذا الجدول بشكل حرفي حتى يتحقق الهدف المرجو من عملية التنشئة . وهذا يعني أن تتسم عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية بالمرونة حسب الطبيعة الشخصية للوافد الجديد .

هـ- غرس مفهوم المؤسسية في ذهن كل موظف جديد : وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام إدارة المؤسسة أساليب مؤسسية أثناء تنفيذ برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية عن طريق توجيه الوافدين الجدد إلى مجموعات العمل بشكل رسمي ، وتوفير التسلسل الوظيفي الثابت ، وتوفير نماذج محاكاة من داخل المنظمة توفر المعرفة اللازمة للقادمين الجدد ، كما تسعى إلى تحقيق التناغم بين الأشخاص الذين هم على رأس العمل والموظفين الجدد ، وتعمل على تشجيعهم على قبول الموظفين الجدد وعدم رفضهم ، كما تؤدي أساليب المؤسسة التي تزرعها برامج التنشئة الاجتماعية إلى خلق موظفين أكثر امتثالاً يفهمون ويقبلون القيم التنظيمية ، وعدم الجنوح نحو التوجهات الفردية .

و- التغيير التدريجي للقدرات : ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم تنفيذ برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية بغرض إحداث تغيير تدريجي في الموظفين الجدد ، وعدم الضغط عليهم لتغيير هوياتهم الذاتية أو معتقداتهم الراسخة وخاصة متى كان الموظفين الجدد من أولئك الأشخاص الذين يتسمون بالإحترافية والفكر الابتكاري والذي لا يرضون دائماً عن الوضع

الراهن . ( Allen & Meyer, 1990; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979 ).

ولقد قدم كل من ( Andrea E.C. Griffin, Adrienne Colella & Srikanth Goparaju ) في عام ٢٠٠٠م نموذجاً لقياس (( أثر تطبيق إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على مجموعة من المتغيرات الإدارية )) . ووفقاً لهذا النموذج فإن :

• المتغير المستقل ( إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) : ولقد إشتملت على [ البحث عن المعلومات من الزملاء / البحث عن المعلومات من المشرفين / بناء علاقات مع زملاء العمل / بناء علاقات مع المشرفين / التفاوض على تغيير الوظيفة / الإدارة الذاتية للسلوك / الملاحظة ونمذجة السلوك / الإرشاد والتوجيه الرسمي ] .

• المتغير التابع ( النتائج المترتبة على التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) : ولقد إشتملت على [ الرضا الوظيفي / تحسين الأداء الوظيفي / تحسين القدرة على التعلم / تحقيق الألتزام التنظيمي / تقليل ضغوط العمل / الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء / عدم شعور الموظفين بالعزلة / القبول المتبادل بين الموظف والمنظمة ] .

ولقد إعتد هذا النموذج في بناءه على العديد من الدراسات السابقة. فالمتغير المستقل ( إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) قد اعتمد فيها على النموذج الذي طوره Van Maanen and Schein's ( Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 1998; Fisher, 1986; ) في ١٩٧٩م . أما المتغير التابع ، فلقد إعتد فيه على نتائج دراسات ( Morrison, 1993a; Wanous, 1980; Wanous & Colella, 1989 ) ( March & Simon, 1958 ) decision to participate in the workplace ( March & Simon, 1958 ).

ولقد قدم لنا ( Taormina ) في عام ١٩٩٧ نموذج للتنشئة الاجتماعية التنظيمية يشتمل على أربعة مجالات رئيسية هي :

• توفير التدريب التطبيقي بمختلف أنواعه لأن إتقان المعرفة العلمية التي إكتسبها الموظف خلال حياته الدراسية وقبل الإنضمام للمنظمة وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح .

• القدرة على تطبيق المفاهيم ، وتفسير الأشياء ، وتوجيه الموظف الجديد لكيفية تطبيق السلوك المناسب ، ومحاولة صرفه عن ممارسة السلوك الغير مناسب للمنظمة .

• مساعدة الموظف الجديد على كيفية إقامة علاقات عمل إيجابية مع زملاء العمل ، والترعف على الشخص المناسبين ، والذين يمكن أن يساعده في التعرف الجيد على المنظمة ، ومعرفة المزيد عن دوره في المنظمة ومسئوليته الوظيفية .

• قراءة المستقبل ، ويقصد بذلك تعليم الموظف كيف يكون مفيداً للمنظمة في المستقبل ، وتعريفه بالفرص الوظيفية المتوافرة مستقبلاً ، والوضوح المادي المتوقع أن يحصل عليه الموظف الجديد مستقبلاً ، ومدى دعم المنظمة لطموحه الوظيفي والمادي .

٢- التسرب الوظيفي :

[ ١/٢ ] مفهوم التسرب الوظيفي : يكاد يتفق كل الكتاب والباحثين في مجال الإدارة على تعريف التسرب الوظيفي على أنه : ( توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يعمل فيها ويتقاضى مقابل نقدي مقابل ذلك ) ويمكننا القول أن هذا المفهوم للتسرب الوظيفي ينطبق على أي نوع من أنواع المنظمات ، مهما إختلف حجمها أو نشاطها . كما يمكننا تطبيق

هذا المفهوم على أي نوع من العلاقة بين الموظف والمنظمة ، بما في ذلك العمل بدوام كامل ، أو بدوام جزئي ، والعمل بالساعة أو العمل بالراتب الشهري .

ويجب التأكيد على أن المقصود بعبارة توقف الفرد عن العمل واحداً من معنيين هما :

- أ- الإنفصال الطوعي ( ترك الموظف للعمل بناء على رغبته ) .
- ب- الإنفصال غير الطوعي ( ترك الموظف للعمل بناء على رغبة المنظمة / أو بسبب الوفاة / أو العجز الكلي / أو بلوغ السن القانوني للتقاعد ) .

ونحن نهتم في دراستنا بالنوع الأول ( الانفصال الطوعي ) حيث نركز على دراسة الأسباب التي تدفع هذا الموظف لترك العمل والبحث عن عمل آخر في مكان آخر . ونختبر في هذه الدراسة أثر عدم تطبيق الاستراتيجيات الملائمة للتنشئة الاجتماعية التنظيمية على ذلك . مع إشراك متغير وسيط وهو السمات الشخصية للموظف وتأثيرها على إتخاذ هذا القرار بترك العمل طواعية .

[٢/٢] نماذج التسرب الوظيفي : قدم لنا عدداً من الباحثين بعض النماذج التطبيقية لعملية التسرب الوظيفي منها على سبيل المثال وليس الحصر :

١/٢/٢ نموذج March & Simon في عام ١٩٥٨م : يعد هذا النموذج من أقدم النماذج التي اهتمت بمعالجة أسباب تسرب الموظفين في المنظمات ، وفيه تم تسليط الضوء على دراسة عنصران متميزان ومتراپطان من حيث التأثير على التسرب الوظيفي هما ( مدى رغبة الموظف في ترك المنظمة و مدى سهولة الانتقال من المنظمة ) وبالنسبة للعنصر الأول ، فلقد أشارا الباحثان إلى أنه من أهم العوامل المؤثرة في رغبة الموظف في ترك المنظمة هي ( مطابقة الوظيفة للصورة الذاتية / مدى تطابق الوظيفة مع الأدوار الأخرى للموظف / إمكانية التنبؤ بالعلاقات الوظيفية ) ويسهم هنا بدرجة رئيسية الرضا الوظيفي وإدراك مدى احتمال النقل في داخل المنظمة . ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً على مطابقة الوظيفة للصورة الذاتية وإمكانية التنبؤ بالعلاقات الوظيفية وتطابق الوظيفة مع الأدوار الأخرى . كما أن مطابقة الوظيفة للصورة الذاتية تعتبر مؤشراً للممارسات الإشرافية ولكمية المكافأة والمشاركة في المهمات الوظيفية وللتعليم ولمعدل تغير المركز الاجتماعي و/أو الدخل . ويستحق هذا النموذج الاهتمام لكونه أول نموذج يحاول إيجاد دمج منظم للسوق الاقتصادي - العمالي والسلوك الفردي . وقد تم اقتراح أنواع متعددة من الأساليب النفسية لربط السلوك الفردي في التسرب الوظيفي بالمتغيرات الاقتصادية والسكانية (William Mobley 1982)

٢/٢/٢ نموذج Price في عام ١٩٧٧م : أهتم هذا النموذج بدراسة المحددات والمتغيرات الوسيطة المؤثرة على التسرب الوظيفي للعاملين بالمنظمات . ووفقاً لهذا النموذج فهي :

(( مستويات الرواتب / الاندماج في المنظمة / الاتصال الرسمي / الاتصال غير الرسمي / مركزية الأداء)) . ويعتبر ( Price ) أن المحددات الأربعة الأولى ذات علاقة إيجابية بالتسرب ، أما المحدد الخامس - المركزية - فلها علاقة سلبية بالتسرب . كما يرى أن الرضا الوظيفي والفرصة ( مدى توفر الأدوار أو الوظائف ) متغيران وسيطان بين المحددات الخمسة والتسرب . ويقوم نموذج ( Price ) على فرضية أساسية هي : أن الرضا يؤدي للتسرب في حالة توفر الفرصة العالية نسبياً ، أي عندما يكون هناك تفاعل بين الرضا والفرصة . ولا شك أن نموذج ( Price ) قد قدم مساهمة إيجابية لأدبيات التسرب الوظيفي من خلال محاولته دمج المتغيرات التنظيمية مثل (المحددات) ،

والمغيرات البيئية مثل (الفرصة) والمغيرات الفردية مثل (الرضا). ولقد قام ( Plodorn) في عام ١٩٨٠م بعمل خمسة اختبارات تجريبية لنموذج ( Price ) ، ولم تظهر نتائج هذه الاختبارات الخمسة وجود أي تفاعل مفترض بين الرضا الوظيفي والفرصة. ، فضلاً عن ذلك لم يفسر النموذج آثار المتغيرات السكانية بصورة كاملة. وخلص ( Plodorn ) إلى نتيجة رئيسية مؤداها أن معالجة الفرصة يجب أن تعالج كمبنياً للرضا وليس باعتبارها وسيطة بين الرضا والتسرب

٣/٢/٢ نموذج Mobley في عام ١٩٧٧م : في هذا النموذج حاول Mobley البحث في العمليات الإدراكية والسلوكية التي قد تحدث بين الرضا والتسرب الوظيفي الفعلي. ووفقاً لهذا النموذج فإن عدم رضا الموظفين يثير أفكارهم ويحثهم على ترك العمل ، ولقد بني هذا النموذج على فرضية رئيسية هي ( أن توافر النية لترك العمل هي من بين أقوى منبئات التسرب الوظيفي ) . وإذا حاولنا تقييم هذا النموذج ، سنلاحظ أنه يركز على التسرب باعتباره عملية ، كما أنه يناقش دور الرضا باعتباره سبباً مباشراً في التسرب .

٤/٢/٢ نموذج Mobley وآخرون في عام ١٩٧٩م : ويعد هذا النموذج هو أكثر النماذج التي تناولت موضوع التسرب الوظيفي بشكل تفصيلي ، فلقد حاول الباحثون في هذا النموذج توضيح المتغيرات التنظيمية والبيئية والفردية المتعددة والتي لها علاقة بالتسرب الوظيفي . ووفقاً لهذا النموذج ، هناك أربعة محددات رئيسية للنوايا في ترك العمل وما يتبعها من تسرب وظيفي وهي :

- الرضا الوظيفي .
- المنفعة المتوقعة للأدوار الداخلية للفرد في المستقبل داخل المنظمة.
- المنفعة المتوقعة من توافر وظيفة جذابة خارج المنظمة.
- القيم والأدوار التي لا علاقة لها بالعمل مثل ( لوائح وسياسات العمل ، والنقل والانتداب ، والبدلات ونظم الإجازات ، والتأخير والغياب ، و.... وغيرها ) .

وبالرغم من أن هذا النموذج يعد من أهم النماذج التي عالجت موضوع التسرب الوظيفي من المنظور النظري ، حيث دمج الدراسات والبحوث الهائلة عن موضوع التسرب والتي ركزت كل منها بمفردها على محددات التسرب الوظيفي المتعددة . إلا أن هذا النموذج بحاجة إلى تقويم تجريبي، إذا أن عدد العلاقات المقترحة مقبول من الناحية النظرية، وله مساندة تجريبية غير مباشرة للنموذج ومن المنظور الإداري، يوجه هذا النموذج الاهتمام إلى ضرورة تشخيص الرضا والتوقعات المستقبلية للموظف، والقيم التي لها علاقة بالعمل وتلك التي ليس لها علاقة بالعمل من أجل تحقيق فهم شامل لعملية التسرب الوظيفي وسبل إدارتها بفعالية.

٣- سمات شخصية العاملين :

[١/٣] مفهوم السمات الشخصية للعاملين : تمثل الشخصية إطاراً شاملاً يضم مجموعة من السمات المركبة سواء ( جسدية / عقلية / نفسية ) وتتضمن القدرات والدوافع . كما تعكس الشخصية القيم الثقافية للشخص ، وتميزه عن غيره .

أما المقصود بالسمة الشخصية للعاملين ، فهي مجموعة الصفات الثابتة والمستقرة نسبياً والتي يكررها العامل في مواقف متنوعة فتصبح نمطاً لسلوكه الوظيفي .وتحدد محصلة هذه السمات أسلوب تفكير العامل ومشاعره وميوله ، وفلسفته في الحياة . ومن ثم فهي تحدد سلوكه وتفاعله مع الآخرين وطبيعة تكيفه مع المواقف المختلفة التي يعايشها . وعلى ذلك يمكن النظر لشخصية العامل على أنها مجموعة سمات متفاعلة مع بعضها البعض والتي تجعل العامل مميزاً في قيمه ، وإتجاهاته ، وحديثه ، ومظهره ، وطريقة سيره ، وغيرها . )

د. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٢) ويمكن أن نضيف أيضاً أن هذه السمات المتفاعلة يمكنها أن تميز بين العاملين في طريقة التعلم ، والإدراك ، وقبول التغيير ، وقبول أو رفض العمل الجماعي ، وقبول أو رفض التوجيه والنصح والارشاد أمام الآخرين .

وبرغم تألف الشخصية من سمات ثابتة أو مستمرة ، إلا أن هذا الاستمرار غالباً ما يكون نسبياً . بمعنى أن الشخصية يمكن أن تتغير من فترة لأخرى إذا تغيرت بعض خصائص العامل ( الجسمانية / العقلية / النفسية ) وهذا ما تسعى إليه عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتي تهدف إلى تغيير في الثقافة العقلية والنفسية والقدرات الجسمانية أثناء فترة التأهيل الأولى في حياة الموظف الجديد . وتبدو هذه العملية أكثر صعوبة عندما يتم تأهيل موظفين لديهم خبرات سابقة ، بمعنى أنهم سبق لهم العمل في منظمات أخرى . وهذه الصعوبة ترجع لكون هؤلاء العاملين أصحاب الخبرة لديهم اتجاهات سابقة ، وخبرات ، وقيم ثقافية قد تختلف عن القيم السائدة في المنظمة الجديدة التي ينضمون إليها حالياً . أما إذا كانت عملية التهيئة الاجتماعية تتم لمجموعة من الأفراد حديثي التخرج ولم يسبق لهم القيام بأي عمل في أي منظمة أخرى ، فإن عملية تنشئتهم الاجتماعية ستبدو أسهل من الحالة الأولى ( الموظفين أصحاب الخبرات السابقة والخلفيات الثقافية السابقة) .

[٢/٣] محددات السمات الشخصية للعاملين : عندما يلتحق العامل بأي منظمة ، فهو يأتي إليها وهو يمتلك مجموعة من السمات الشخصية والتي قد تكون إيجابية أو غير ذلك . كما أن إمتلاك بعض العاملين لمجموعة من السمات الشخصية الإيجابية ، لا يعني أنهم متساون في ذلك ، فالشخصية الإيجابية قد لا تتوافر لكل الناس بشئ متساو . ونستعرض فيما يلي مجموعة من السمات الإيجابية والتي يعتقد الباحث أنها هامة لنجاح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وبالتالي يستمر في العمل . وغني عن البيان أنه في حالة عدم توافر بعضاً من هذه السمات الشخصية الإيجابية ، أو وجودها بقدر ضئيل يستوجب أن يسعى كل عامل لكي يستزيد من هذه السمات عن طريق العزيمة والإرادة والرغبة في تحسين سماته الشخصية ، أو من خلال قبوله المشاركة في مجموعة من برامج التأهيل والتنشئة والتي تستهدف مساعدته في الحصول على المزيد من هذه السمات الإيجابية المتوافرة لديه وفيما يلي بيان بأهم السمات الشخصية المفروض توافرها في العامل :

- أ- أن يكون راغباً في التعلم وتطوير ذاته .
- ب- أن يكون قادراً على التعلم .
- ج- أن تتوافر لديه مجموعة من القيم الشخصية كمعايير أخلاقية .
- د- أن تتوافر لديه الثقة بالنفس من قدرته على بلوغ أهدافه .
- هـ- أن تكون شخصيته مستقرة .
- و- أن يكون صاحب شخصية متسامحة ( غير متممة ) رحب الصدر .
- ز- أن يكون مبادر وإستباقي ( طواق لمعرفة كل جديد ) .
- ح- أن يكون ممن يحبون الانتماء الوظيفي والاندماج الاجتماعي .
- ط- أن يكون قابل للتفاوض والإقناع والمرونة في التفكير .
- ي- أن يكون قادراً على الملاحظة ونمذجة سلوك الآخرين .
- ك- أن يقبل النقد ويعترف بالخطأ إذا وقع فيه ، ويمتلك شجاعة الاعتذار .
- ل- أن يراعي التعامل بكامل الاحترام مع الآخرين .

وسوف يعتمد الباحث في صياغة نموذج الدراسة المقترح على بعض من هذه السمات الشخصية الإيجابية والتي يعتقد أنها تفيد أغراض دراسته .

### ثالثاً : نموذج الدراسة المقترح

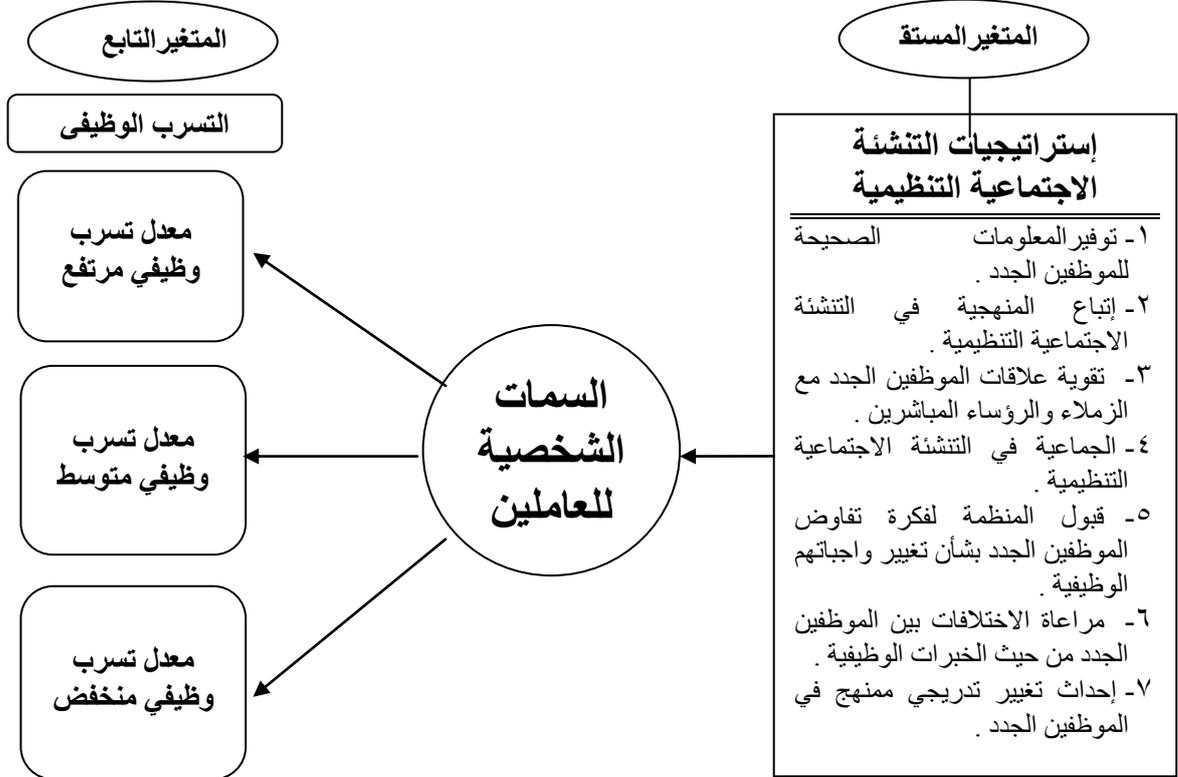
بناء على نتائج مراجعة الدراسات السابقة ، ومراجعة النماذج التي قدمها الكتاب والباحثين لموضوعات التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتسرب الوظيفي ، يقترح الباحث نموذج الدراسة التالي والذي يختلف عن النماذج السابقة والتي إهتمت بدراسة استراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية مثل نموذج ( Van Maanen and Schein's ) والذي طوره في عام ١٩٧٩ م وكذا نموذج ( Andrea E.C. Griffin, Adrienne Colella & Srikanth Goparaju ) والذي طوره في عام ٢٠٠٠ م . ويظهر هذا الاختلاف في تناول دراسة التنشئة الاجتماعية التنظيمية من زاويتين وفي نموذج واحد هما :

الزاوية الأولى : وجهة نظر المنظمة بالنسبة لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويمثلها في هذا النموذج المتغير المستقل ( استراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) .

الزاوية الثانية : وجهة نظر الموظف الجديد لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويمثلها في هذا النموذج المتغير الوسيط ( سمات شخصية العاملين ) ومن خلال هاذين المتغيرين ( المستقل / والوسيط ) نقيس أثرهما على معدلات التسرب الوظيفي والتي تمثل ( المتغير التابع ) في هذا النموذج المقترح .

### شكل رقم (١)

نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتسرب الوظيفي مع توسيط السمات الشخصية للموظفين



## أهمية البحث

### تبدو أهمية هذا البحث كدراسة نظرية في مجموعة الجوانب والأبعاد التالية :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع ( تسرب الموظفين ) بشكل عام ، بإعتباره موضوع يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والمجتمع والأفراد أيضاً . فهو يمثل من وجهة نظر المنظمة تكلفة كبيرة . كما أن زيادة معدلات التسرب يضعف من الإنتاجية والتطور المنظم .
- ركزت معظم الدراسات في مجال التسرب الوظيفي على أسبابه وارتباطاته ، ولم تحظى نتائج التسرب الوظيفي إلا بقدر قليل من الدراسات . وتسعى هذه الدراسة التي يعدها الباحث لكشف مختلف النتائج الفردية والتنظيمية للتسرب الوظيفي في المنظمات الصناعية العاملة في مصر .
- بالرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التنشئة الاجتماعية التنظيمية وأثرها على التسرب الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والتأقلم التنظيمي ، وغيرها من المتغيرات الإدارية . إلا أن الباحث قد لاحظ أن كل هذه الدراسات تتناول آثار التنشئة الاجتماعية التنظيمية من وجهة نظر فردية ، إما من وجهة نظر المنظمة ، أو من وجهة نظر الأفراد ، أو من حيث آثارها على المجتمع ككل . ولم تتناول أي دراسة تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية على معدلات التسرب الوظيفي من زاويتين معاً هما ( زاوية المنظمة وزاوية الموظفين ) معاً وفي آن واحد .
- توجد أهمية تطبيقية لنتائج هذه الدراسة ، حيث تساعد في تقييم أثر تطبيق إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الصناعية العاملة في مصر ، والتي تعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل متكرر وهذا التأثير ينعكس في النهاية بالسلب على مستوى الاقتصاد القومي ويهدد النظام الاجتماعي لما تشكله البطالة من مخاطر شديدة تظهر جلياً على المجتمع ككل .
- إفتقار المكتبة العربية للدراسات التي تهتم بدراسة إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية .
- تلفت هذه الدراسة نظر الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والممارسين لها لأهمية الأهتمام بإستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية وإنعكاساتها على الكثير من المتغيرات الإدارية مثل الألتزام التنظيمي ، وتقليل ضغوط العمل ، وتحقيق القبول المتبادل بين الفرد والمنظمة وغيرها من الدراسات المستقبلية والتي تحتاجها المكتبة العربية في هذا الإطار . كما تفيد في القيام بالدراسات التطبيقية في المستقبل إعتقاداً على نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية .
- تهتم هذه لدراسة بتحليل أثر السمات الشخصية للعاملين ( كمتغير وسيط ) بين إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ومعدلات التسرب الوظيفي . وحيث أن دراسة الشخصية بصفة عامة ، ودراسة شخصية العاملين في المنظمات المختلفة يعد هو إحدى الطرق الهامة لدراسة الفروق الفردية بين العاملين وذلك بملاحظة كيف يختلف العاملين في سماتهم الشخصية. وهذا ما تفعله هذه الدراسة .

### أهداف البحث :

### يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية :

- 1- بناء نموذج يحدد الإطار الذي يوصف ويحلل أثر تطبيق إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على تقليل التسرب الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية العاملة في مصر ، مع توضيح تأثير المتغير المستقل (سمات شخصية العاملين) على هذا النموذج .

- وخاصة أن إختلاف الطبيعة الشخصية للموظفين يستوجب إجراء تعديل في إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية لكي تتلائم مع هذه الاختلافات .
- ٢- توصيف وتحليل أهم آثار تطبيق إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على المنظمة والعاملين فيها مع تحديد أهم الاستراتيجيات المناسبة والتي يتم الاعتماد عليها حتى يتم تقليل معدلات تسرب العاملين في المنظمات المصرية .
- ٣- صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث .
- ٤- محاولة التوصل إلى بعض الإقتراحات التي يمكن أن تسهم في القيام بالمزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الإداري الهام .

مشكلة البحث :

لا تعد مشكلة تسرب الموظفين هي مشكلة وقتية أو مرتبطة بدولة ما . بل هي ظاهرة منتشرة تتغلغل في كل أنواع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها أو زمانها أو موقعها الجغرافي . ولكن ما نستطيع أن نؤكد في هذا الصدد أن هناك إختلاف بين معدلات التسرب حسب حجم المنظمة ، ونوع الصناعة ، وطبيعة المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها المنظمات . ويمكننا رصد العديد من الظواهر السلبية التي تعكس بوضوح أبعاد المشكلة التي يقوم عليها هذا البحث منها :

- ١- إرتفاع معدلات تسرب الموظفين وخاصة في المنظمات الصناعية التي تعمل في المناطق الصناعية في المدن الجديدة مثل مدينة السادس من أكتوبر ، ومدينة العاشر من رمضان ، ومدينة الفيوم الصناعية وغيرها . وهذا التسرب لا يظهر على مستوى العمالة الفنية والإنتاجية أو عمالة التحميل والتفريغ فحسب ، بل يظهر أيضاً على مستوى المهندسين والفنيين ورجال البيع وخاصة المنضمين حديثاً للعمل .
- ٢- تبدو ظاهرة التسرب الوظيفي في دول العالم الثالث ، ظاهرة جلية ، واضحة المعالم . والسبب في ذلك ان هذه الدول تعاني من الكثير من الإشكاليات من أهمها ( مشاكل إرتفاع الأسعار بسبب التضخم الوظيفي ، وقصوة ظروف العمل ، وقلة المعروض من الفرص الوظيفية ، وتزايد معدلات البطالة ، ومجموعة القوانين التي تغل يد الإدارة ، وغيرها ) وتجد الكثير من القوى العاملة في هذه الدول نفسها مضطرة إلى الهجرة للخارج بحثاً عن فرص وظيفية أفضل توفر مستوى معيشة كريم . وهنا تكتشف الكثير من المنظمات أنها قد فقدت فجأة العديد من المواهب والكفاءات البشرية المتميزة والتي سبق تدريبها والإنفاق على تعليمها وإكسابها الخبرة والمعرفة .
- ٣- تتكبد الكثير من المنظمات في دول العالم الثالث - ومنها مصر بالطبع - الكثير من التكاليف والأعباء المالية نتيجة تسرب الموظفين . ويمكننا تصنيف هذه التكاليف إلى نوعين من التكاليف ( مباشرة / غيرمباشرة ) . ومن أهم التكاليف المباشرة هي تكاليف استقطاب عمالة جديدة بديلة للعمالة المتسربة ، وتكاليف تأهيل وتعليم الموظفين الجدد ، وتكاليف تعطل العمل نتيجة لترك بعضا من العاملين والموظفين للعمل لبعض الوقت لحين توفير البديل . أما التكاليف غير المباشرة فتتمثل في إنخفاض درجة رضاء العملاء عن المنظمة نتيجة لتعطل المنتجات أو الخدمات بسبب التسرب الوظيفي لبعض الموظفين ، وأيضاً التكاليف الناتجة عن تآكل الروح المعنوية للعاملين الآخرين الغير قادرين على ترك العمل بسبب ظروف عدة .

- ٤- كما تتكبد الكثير من الدول الأوروبية ، وحتى أمريكا مبالغ طائلة بسبب التسرب الوظيفي ، فوفقاً لدراسة أعدها كل من ( Abbassi & Holman ) في عام ٢٠٠٠م إتضح من خلال هذه الدراسة أن زيادة معدل تسرب الموظفي الطوعي وغير الطوعي يكلف الخزائنة الأمريكية ما يقرب من ١١ مليار دولار سنوياً .

٥- أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة ( Jones ) عام ١٩٨٣ أن الإهتمام الذي توليه العديد من المنظمات بإستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية توفر ما بين ٥-٢٥% من التكاليف والخسائر السنوية التي تتكبدها هذه المنظمات نتيجة سوء إختيار الموظفين ، وسوء عملية التوظيف .

ولقد قام الباحث بعمل ( دراسة استكشافية ) على ( عينة ميسرة ) من مديري الموارد البشرية والذين يعملون في بعض الشركات الصناعية في المدينة الصناعية لمنطقة ٦ أكتوبر التابعة لمحافظة الجيزة . ولقد بلغ حجم العينة ٢٢ مفردة وكان توزيع مفرداتها على النحو التالي :

#### جدول رقم (١)

بيان بأعداد مفردات العينة الاستكشافية بالشركات الصناعية بمحافظة الجيزة

م	الشركة	عدد المفردات	النسبة المئوية
١	شركات صناعة الألومنيوم	٤	١٨
٢	شركات صناعات غذائية	١٠	٤٦
٣	شركات صناعة الأسلاك الكهربائية	٨	٣٦
	الإجمالي	٢٢	١٠٠

ولقد إشتملت العينة على (١٩) من الذكور ، و(٣) من الإناث . ولقد إعتد الباحث على أسلوب ( دليل المقابلات المتعمقة شبه الهيكلية) واستخدم مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي إستهدفت جميعها التعرف على ملامح عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية في هذه الشركات . ومن أمثلة هذه الأسئلة :

- س١ هل تهتموا بعمل تهيئة إجتماعية تنظيمية للموظفين الجدد في منظماتكم ؟
  - س٢ ما هي أهم الاستراتيجيات التي تتبعونها لتأهيل الموظفين الجدد ؟
  - س٣ ما هي الفترة التي يقضيها الموظف الجديد أثناء التهيئة الاجتماعية في منظماتكم ؟
  - س٤ ما هي معدلات تسرب الموظفين لديكم وفي أي مجال ؟
  - س٥ هل تتزايد معدلات تسرب الموظفين في الأونة الأخيرة ؟
  - س٦ هل تبالغ في تصوير إيجابيات المنظمة أثناء تأهيل الموظفين الجدد ؟ أم تذكر لهم الوضع الحالي بمنهى الشفافية والوضوح ؟
  - س٧ ما هي السياسات المتبعة في التعامل مع حالات التسرب الوظيفي ؟
- ولقد أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع العينة الاستكشافية مجموعة النتائج التالية :

- ١- الكثير من مفردات العينة لم يسبق لهم سماع مصطلح ( التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) من قبل ، وبالتالي لا يعرفون أي شيء عن هذه الاستراتيجيات .
- ٢- أن معظم إجابات مفردات العينة يدل على معظم برامج عملية تهيئة الموظفين الجدد لا يتم الإهتمام بها بالشكل الكافي ، وأن الأمر لا يتعدى لقاء سريع لتعريف العامل / الموظف بطبيعة عمله ، ثم يطلب منه الإنخراط الفوري في العمل في نفس اليوم ، أو في اليوم التالي على أقصى تقدير .
- ٣- تعاني الكثير من الشركات الصناعية التي تم دراستها من زيادة معدلات تسرب كثير من العاملين والموظفين وخاصة من فئة المهندسين والفنيين ،والعمال اليدوية ، وعمال التعبئة والتغليف ، وعمال الإنتاج . على عكس المحاسبين والإداريين فمعدل التسرب بينهم قليل .

- ٤- أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أن معدلات التسرب في النساء أكثر من معدلات التسرب بين الرجال .
- ٥- تبين للباحث أن الكثير من المنظمات ( أكثر من ٩٥% من حجم العينة ) يخطئ أثناء عملية تأهيل الموظفين الجدد حيث يبالغ في تصوير الإيجابيات حول البيئة التنظيمية ومناخ وظروف العمل داخل هذه الشركات الصناعية ، وأن الكثير من الموظفين يبدين غضبهم بمرور الوقت بمجرد كشف زيف المعلومات التي حصلوا عليها أثناء فترة التأهيل أو أثناء مقابلات التوظيف أثناء الاحتكاك الفعلي مع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمات .
- ٦- أما عن سبل التعامل مع حالات التسرب الوظيفي ، فإجاب المبحوثين بأن السياسة المتبعة هي البدء في البحث عن موظفين جدد ، ثم البدء في تأهيلهم ، ثم توزيعهم على العمل مرة أخرى ، وهكذا تتكرر هذه العملية بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة .
- وبناء على نتائج هذه الدراسة الاستكشافية ، ورغبة من الباحث في دراسة تأثير تطبيق إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على معدلات تسرب الموظفين ، فلقد أقدم الباحث على إجراء هذه الدراسة محاولاً الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية :
- س١ هل يؤدي تطبيق الشركات الصناعية العاملة في مصر لإستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية إلى تقليل معدلات التسرب الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات ؟
- س٢ هل يتباين تأثير الإستراتيجيات الخاصة بإستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية في معدلات تسرب العاملين حسب سمات شخصية العاملين في الشركات الصناعية العاملة في مصر ؟
- س٣ هل تختلف استجابة الموظفين لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية ؟ وهل يؤثر هذا الاختلاف على التسرب الوظيفي للموظفين الجدد ؟
- س٣ هل يؤدي توفير إدارة الشركة للمعلومات الصحيحة للموظفين الجدد عن بيئة العمل وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم يؤدي إلى تقليل معدلات تسربهم الوظيفي ؟ وهل يتوقف ذلك على طبيعة شخصية هؤلاء الموظفين من حيث حبهم / عدم حبهم للتعلم ؟
- س٤ هل يؤدي تطبيق إدارة المنظمة لإستراتيجية إتباع المنهجية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية إلى تقليل معدلات تسرب الموظفين الجدد وذلك متى كانت شخصية الموظفين الجدد قادرة على التعلم ؟
- س٥ هل هناك علاقة بين تقوية علاقات الموظفين الجدد مع الزملاء والرؤساء المباشرين وبين تقليل معدلات تسربهم الوظيفي متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين تتسم بحب الانتماء والميل للإندماج الاجتماعي ؟
- س٦ هل هناك علاقة بين تطبيق إستراتيجية الجماعة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد و تقليل معدلات تسربهم الوظيفي ؟ وهل يختلف الأمر متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين تفضل العمل الجماعي ؟
- س٧ هل هناك علاقة بين تطبيق إستراتيجية قبول المنظمة لإستراتيجية تفاوض الموظفين الجدد على تغيير الواجبات الوظيفية وتقليل معدلات تسربهم الوظيفي ؟ وهل يختلف الأمر متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين قابلة للتفاوض والإقناع ؟
- س٨ هل هناك علاقة بين تطبيق إستراتيجية مراعاة التفرقة بين الموظفين الجدد متنوعي الخبرات الوظيفية و تقليل معدلات تسربهم الوظيفي ؟ وهل يختلف الأمر متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين قادرة على الملاحظة ونمذجة سلوك الآخرين ؟.

س ٩ هل هناك علاقة بين تنفيذ برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية بغرض إحداث تغيير تدريجي ممنهج في الموظفين الجدد وتقليل معدلات تسربهم الوظيفي ؟ وهل يختلف الأمر متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين منفتحة ولا تقاوم أي تغيير ؟

فروض البحث :

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إثبات مدى صحة الفروض التالية والمستمدة من نموذج الدراسة المقترح ، وهذه الفروض هي :

الفرض الأول : تختلف إستجابة الموظفين لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية مما يؤثر على معدلات التسرب الوظيفي .

الفرض الثاني :تزداد قوة العلاقة المعنوية بين توفير المعلومات الصحيحة للموظفين الجدد عن بيئة العمل وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم وبين تقليل معدلات تسربهم الوظيفي متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين محبة للتعلم .

الفرض الثالث : تزداد قوة العلاقة المعنوية بين تطبيق إدارة المنظمة لإستراتيجية إتباع المنهجية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية وبين تقليل معدلات تسرب الموظفين الجدد متى كانت شخصية الموظفين الجدد قادرة على التعلم .

الفرض الرابع : تزداد قوة العلاقة المعنوية بين تقوية علاقات الموظفين الجدد مع الزملاء والرؤساء المباشرين وبين تقليل معدلات تسربهم الوظيفي متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين تتسم بحب الانتماء والميل للاندماج الاجتماعي .

الفرض الخامس : تزداد قوة العلاقة المعنوية بين تطبيق إستراتيجية الجماعية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية للموظفين الجدد مع تقليل معدلات تسربهم الوظيفي متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين تفضل العمل الجماعي .

الفرض السادس : تزداد قوة العلاقة المعنوية بين تطبيق إستراتيجية قبول المنظمة لإستراتيجية تفاوض الموظفين الجدد على تغيير الواجبات الوظيفية مع تقليل معدلات تسربهم الوظيفي متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين قابلة للتفاوض والإقناع .

الفرض السابع: تزداد قوة العلاقة المعنوية بين تطبيق إستراتيجية مراعاة التفرقة بين الموظفين الجدد متنوعي الخبرات الوظيفية مع تقليل معدلات تسربهم الوظيفي متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين قادرة على الملاحظة ونمذجة سلوك الآخرين .

الفرض الثامن : يتم تنفيذ برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية بغرض إحداث تغيير تدريجي ممنهج في الموظفين الجدد وبالتالي تقليل معدلات تسربهم الوظيفي متى كانت شخصية هؤلاء الموظفين منفتحة ولا تقاوم أي تغيير .

نتائج البحث :

حاول الباحث من خلال هذا البحث دراسة ( التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) باعتبارها عملية تعلم هادفة تقوم بها المنظمة بهدف إكساب أي موظف جديد لمعلومات صحيحة عن منظمته ووظيفته فيها حتى يحقق النجاح المرجو منه . ولقد إقترح الباحث نمودجا للدراسة يختلف عن النماذج السابقة والتي أعدها الباحثين والتي إهتمت بدراسة استراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية مثل نموذج (Van Maanen and Schein's) والذي طوره في عام ١٩٧٩ م وكذا نموذج ( Andrea E.C. Griffin, Adrienne Colella & Srikanth Goparaju ) والذي طوره في عام ٢٠٠٠ م . ويظهر هذا الاختلاف في تناول دراسة التنشئة الاجتماعية التنظيمية من زاويتين وفي نموذج واحد هما :

الزاوية الأولى : وجهة نظر المنظمة بالنسبة لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويمثلها في هذا النموذج المتغير المستقل ( استراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) . وهي تشمل على :

- ١- توفير المعلومات الصحيحة للموظفين الجدد .
- ٢- إتباع المنهجية في التنشئة الاجتماعية التنظيمية .
- ٣- تقوية علاقات الموظفين الجدد مع الزملاء والرؤساء المباشرين .
- ٤- الجماعة في التنشئة الاجتماعية التنظيمية .
- ٥- قبول المنظمة لفكرة تفاوض الموظفين الجدد بشأن تغيير واجباتهم الوظيفية .
- ٦- مراعاة الاختلافات بين الموظفين الجدد من حيث الخبرات الوظيفية .
- ٧- إحداث تغيير تدريجي ممنهج في الموظفين الجدد .

الزاوية الثانية : وجهة نظر الموظف الجديد لعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، ويمثلها في هذا النموذج المتغير الوسيط ( سمات شخصية العاملين ) والتي تشمل على :

- الشخصية المحبة للتعلم .
- الشخصية القادرة على التعلم .
- الشخصية المحبة للانتماء وترغب في الإدماج الاجتماعي .
- الشخصية المحبة للعمل الجماعي .
- الشخصية القابلة للتفاوض والإقناع .
- الشخصية القادرة على الملاحظة ونمذجة سلوك الآخرين .
- الشخصية المنفتحة والتي لا تقاوم التغيير .

ومن خلال هاذين المتغيرين ( المستقل / الوسيط ) إقترح الباحث قياس أثرهما على معدلات التسرب الوظيفي والتي تمثل ( المتغير التابع ) في هذا النموذج المقترح .

ومن أجل تحديد مشكلة البحث :

قام الباحث بإعداد دراسة استكشافية على مجموعة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة ٦ أكتوبر الصناعية في محافظة الجيزة ، وأتضح له من خلال نتائجها أن هناك عدم إهتمام بعملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وأن الكثير من مديري الموارد البشرية في هذه المنظمات لا يعرف ماهي أهم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى العالم في هذا الشأن . الأمر الذي جعل الباحث عاجزاً عن القيام بدراسة تطبيقية في هذا المجال مكتفياً بعمل دراسة إستطلاعية ، توصل من خلالها لرصد ظواهر المشكلة وتحديدها وصياغة نموذج مقترح للدراسة ومنه استنتج مجموعة من الفروض المرتبطة بالبحث .

أهم ظواهر مشكلة البحث :

- ١- إرتفاع معدلات تسرب الموظفين وخاصة في المنظمات الصناعية التي تعمل في المناطق الصناعية في المدن الجديدة مثل مدينة السادس من أكتوبر ، ومدينة العاشر من رمضان ، ومدينة الفيوم الصناعية وغيرها .
- ٢- تتكبد الكثير من المنظمات في دول العالم الثالث - والدول الأوروبية وأمريكا - الكثير من التكاليف والأعباء المالية نتيجة تسرب الموظفين .
- ٣- الكثير من مديري الموارد البشرية وحتى معظم الباحثين والممارسين لا يهتموا بمصطلح ( التنشئة الاجتماعية التنظيمية ) ، وبالتالي لا يعرفون أي شيء عن إستراتيجياتها .

- ٤- تعاني الكثير من الشركات الصناعية العاملة في مصر من زيادة معدلات تسرب كثير من العاملين والموظفين وخاصة من فئة المهندسين والفنيين ،والعمالة اليدوية ، وعمال التعبئة والتغليف ، وعمال الإنتاج . على عكس المحاسبين والإداريين فمعدل التسرب بينهم قليل .
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أن معدلات التسرب في النساء أكثر من معدلات التسرب بين الرجال .
- ٦- تبين للباحث أن الكثير من المنظمات ( أكثر من ٩٥% من حجم العينة ) يخطئ أثناء عملية تأهيل الموظفين الجدد حيث يبالغ في تصوير الإيجابيات حول البيئة التنظيمية ومناخ وظروف العمل داخل هذه الشركات الصناعية .
- ٧- السياسة المتبعة في التعامل مع حالات التسرب الوظيفي تتمثل في البدء الفوري في البحث عن موظفين جدد ، ثم البدء في تأهيلهم ، ثم توزيعهم على العمل مرة أخرى ، وهكذا تتكرر هذه العملية بشكل ملحوظ.

ولقد بلور الباحث مشكلة البحث في محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات ، والتي اعتمد عليها في صياغة فروض الثمانية للبحث تحقيقاً لأهدافه .

توصيات البحث :

- ١- هناك ضرورة لعمل إختبارات لتحليل شخصية للموظفين الجدد قبل إنضمامهم للعمل للمنظمة وإخضاعهم لبرامج التهيئة الاجتماعية التنظيمية .
- ٢- توجد أهمية كبيرة لمراقبة أداء الموظفين الجدد أثناء تطبيق وتنفيذ إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية خلال الفترة الأولى في حياة الموظف من أجل تقويم أدائهم قبل إتخاذ قرار بالموافقة النهائية على تعيينهم بالمنظمة .
- ٣- من أجل تحقيق أقصى إستفادة من برامج التنشئة الاجتماعية التنظيمية ينبغي أن تصمم هذه البرامج بحيث تتلاءم مع السمات الشخصية للموظفين الجدد وعدم الاكتفاء بتطبيق إستراتيجية واحدة على كافة أنواع الموظفين .

=====

## مراجع البحث

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 32, 370-398.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptations to work transitions: An integrative approach. In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (vol. 8, pp. 1-39). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 310-334..
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson

- model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 157-175.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
  - Baker, W. K. (1995). Allen and Meyers 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling. *Human Relations*, 48, 169-186.
  - Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
  - Barrick, M. R., and Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
  - Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). The effect of newcomer involvement in work related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211-223.
  - Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
  - 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.

- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), Research in personnel and human resource management (vol. 16, pp. 149-214).
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., and Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management Vol. 16, pp. 149-214.
- Black, J. S., & Ashford, S. J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. Human Relations, 48, 421-437.
- Brett, J. M., Feldman, D. C., & Weingart, L. R. (1990). Feedback seeking behavior of new hires and job changers. Journal of Management, 16, 737-749.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational behavior and human decision processes, 67(3), 294-311
- Cammann, C. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices, 71-138.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. Personnel Psychology, 45, 619±636. Chatman, J. A.

- (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chao, G. R., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its contents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
  - Costa, P. T., and McCrae, R. R. (1992). Revised NEO personality inventory and NEO five factor inventory professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
  - Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of management review*, 4(2), 225-235.
  - Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1978). A note on the dynamics of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 76-79.
  - Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
  - Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. *Handbook of organizational communication*, 151(169), 65.
  - Farber, H. S. (1994). The analysis of interfirm worker mobility. *Journal of Labor Economics*, 12(4), 554-593
  - Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.

- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in personnel and human resources management*, 4(1), 101-145.
- Greenwich, CT: JAI Press. Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation. *Group and Organization Management*, 17, 171-192
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. Sage Publications.
- Hulin, C. L., & Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological bulletin*, 69(1), 41
- Jackofsy, E. and Peters, L. (1983). The hypothesized effects of ability in turnover process. *Academy of Management Review*, 8, 46-49.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745.
- Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 233-243
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar

organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.

- March, J. G. (1958). and HA Simon1958Organizations. New York: Wiley.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* Harper & Row New York Google Scholar.
- McCrae, R. R. (1996). Towards a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*, 51-87.
- McShane, S. L. (1998). *Canadian organizational behaviour*. (3rd ed). Toronto: McGraw-Hill.
- McShane, S. L., Steen, S. L., & Tasa, K. (1992). *Canadian organizational behaviour*. Irwin.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.

- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in personnel and human resources management*, 13(3), 153-200.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1981). *Organization linkages*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T.(1981). Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of the cause of turnover. *Journal of Applied psychology* ,66,120-23.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874.
- Price, J. L. (1975). The measurement of turnover. *Industrial Relations Journal*, 6(4), 33-46 .
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of management review*, 12(2), 278-287.

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational behavior*, 48(3), 301-323.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 413-446.
- Saks, A. M., and Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 234-279.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization', *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264. Van Maanen 2091 *Research in Organizational Behavior* 1979.
- Walker, J.W.(1980) . *Human Resource Planning* . New York: McGraw-Hill.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of applied psychology*, 85(3), 373.
- Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the Five-Factor model. *Journal of personality*, 64(4), 737-774.