

آليات تنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد
في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان (دراسة ميدانية)

إعداد

د/ أسماء محمد السيد مخلوف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة السويس

آليات تنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان (دراسة ميدانية)

د/ أسماء محمد السيد مخلوف*

الملخص:

ظهر مفهوم التنشئة التنظيمية في هذه الآونة كمدخل مهم يمكن استخدامه في زيادة الانتماء المهني للمعلمين الجُدد (المبتدئين)، فمن خلالها يكتسب المعلمون المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والعادات والسلوكيات وطرق التفكير المتعلقة بمهنة التدريس، وتساعدهم في القيام بأدوارهم الوظيفية المطلوبة منهم، حيث يحتاج المعلمون الجُدد في بداية عملهم إلى الشعور بالأمن والقبول الوظيفي، والتعاون مع الزملاء.

ولما كانت المدارس الابتدائية بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية تعاني من بعض المظاهر السلبية المتعلقة بالمعلمين الجُدد والتي تؤثر على أدائهم المهني وتجعلهم أكثر تقبلاً للمغادرة المبكرة وترك مهنة التدريس، جاء هذا البحث بهدف تعرف واقع التنشئة التنظيمية لدى هؤلاء المعلمين، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين تصورات عينة الدراسة تُعزى لمتغيري (النوع وسنوات الخبرة)، ثم اقتراح آليات لتنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان، بغرض تطويرهم ذاتياً وتنميتهم مهنيًا، وجعلهم أكثر استقراراً وبقاءً في المهنة.

واستخدم البحث "المنهج الوصفي"، وتم تطبيق استبيان كو وزملائها المكون من (٣٤) فقرة على (١٦٦) من المعلمين والمعلمات المبتدئين في المدارس

* د/ أسماء محمد السيد مخلوف: مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية-كلية التربية جامعة السويس.

الابتدائية بمنطقة جازان، حيث استغرقت فترة توظيفهم ثلاث سنوات، ثم اعتمدت المعالجة الإحصائية للبحث على برنامج SPSS وصولاً إلى عدة نتائج من أهمها: جاءت درجة موافقة المعلمين والمعلمات (عينة الدراسة) على أبعاد التنشئة التنظيمية الستة كما يلي: درجة موافقة حيادية على البعد الأول، وبدرجة موافقة بالنسبة للأبعاد الثاني والثالث والخامس والسادس، وبدرجة موافقة كبيرة جداً على البعد الرابع. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع لصالح المعلمات الجدد، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة لصالح المعلمين/ المعلمات ذوي (ثلاث سنوات خبرة).

الكلمات المفتاحية: التنشئة التنظيمية، المعلمين الجدد، المدارس الابتدائية بجازان

المحور الأول- الإطار العام للبحث:

مقدمة:

أولت التربية الإسلامية قدرًا كبيرًا من اهتمامها لدور المعلم في العملية التربوية والتعليمية، وقد عُنِيَ المسلمون بأن يتلقى الطالب العلم عن المعلمين وليس عن الكتب وحدها، فالطالب بحاجة إلى معلم ومؤدب أو أستاذ في تعلمه وتخلقه. فالعلم وحده لا يكفي ليكون سلاح المعلم، فلا بد أن يُضاف إلى العلم الأخلاق وفن التربية. وتُعد التنشئة التنظيمية للمعلمين مسئولة عن تطوير الثقافة، وقيادة التغيير الاجتماعي، وتوجيه السلوكيات والتوجهات والمعتقدات داخل المجتمعات. لذا تحظى التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد باهتمام كبير في نظام التعليم السعودي باعتبار المعلم العنصر الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها (الغامدي وعبد الجواد، ٢٠١٠م، ٢٠٧).

ولأن المعلم يمثل الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فمن خلاله يصلح المجتمع أو يفسد ولا سيما معلم المرحلة الابتدائية الذي تتضح أهميته من خلال أهمية المرحلة التعليمية التي يدرس فيها، وتُعد المرحلة الابتدائية من أهم مراحل العُمُر التي يستطيع المعلم فيها تشكيل شخصية الطالب والتأثير فيه على قدر اكتسابه من الكفايات، ونظرًا لاختلاف طلبة اليوم عن طلبة الأمس من جميع النواحي، فهذا يجعل مهمة التعامل معهم تربويًا صعبة جدًا، وتحتاج إلى معلم متخصص ومرب خبير وذو كفايات معينة. ويحدث الخلل في العملية التعليمية نتيجة فقدان خطوط الاتصال بين ما يدرسه الطالب المعلم في كليات التربية وما يمارسه في القاعات الدراسية (السلمي، ٢٠١٧م، ٦).

وبالنظر إلى معلمي المرحلة الابتدائية من خريجي كليات التربية بالمملكة، نجد أنها كوادِر لا يمكنها التكيف مع قطاع الأعمال المدرسية بسهولة بسبب ضعف اللغة الإنجليزية، وقلة المهارات الشخصية، وعدم الانضباط والمواظبة، وعدم تقدير قيمة العمل، وافتقاد روح المشاركة الجماعية، والعمل في فريق (آل رفعة، ٢٠١٧م). ومن ثم يحتاجون إلى التنشئة التنظيمية بمعناها الواسع بهدف تعلم ثقافة المدرسة، وتعلم المعرفة الفنية للوظيفة، وتعلم المعرفة الاجتماعية الضرورية للنجاح كعضو تنظيمي، ومن ثم تتحقق التنشئة التنظيمية من خلال عمليات تعلم الموظفين الجُدد الاتجاهات والمعايير ونماذج السلوك. وعندما يلتحق

العضو الجديد بالمنظمة يكتسب المعرفة الفنية للوظيفة، كما يتعلم كيفية التعايش مع المناخ السياسي الجديد بالمنظمة، كذلك يتعلم كيف يتفاعل مع أعضاء قسمه ويسير وفق الإجراءات والسياسة التنظيمية (المهدي، ٢٠٠٩م).

وقد أوضحت دراسة شيوع بعض المظاهر السلبية لدى المعلمين الجُدد في مجال التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتي من أهمها: قلة الاستعداد لمهنة التدريس، ضعف مستوى الإعداد الفعلي من الناحية التربوية، ضعف الانتماء لمهنة التعليم، الغياب المتكرر لبعض المعلمين، التأخر عن الحضور إلى المدرسة في وقت مبكر، عدم توفر الأعداد الكافية من المعلمين في بعض التخصصات العلمية، وعدم استطلاع رأيهم في المناهج الدراسية (مسلم، ١٤٢٢هـ، ٩).

وبناءً عليه تُعد التنشئة التنظيمية من أهم المداخل المستخدمة في زيادة الانتماء المهني لدى المعلمين الجُدد، ومن خلالها يكتسب هؤلاء المعلمين المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والعادات والسلوكيات وطرق التفكير المتعلقة بمهنة التعليم، والقيام بأدوارهم الوظيفية المحددة، وتكوين علاقات مع الزملاء في العمل، والانسجام مع الثقافة العامة في مهنة التعليم، فالتنشئة التنظيمية تُعد وسيلة أساسية لضمان امتلاك المعلمين الجُدد المعارف والمهارات التي توجه أدائهم في العمل، وتوطد علاقتهم بمهنتهم، وتضيف قيمة لمدارسهم، وتكون مصدر لتحقيق الميزة التنافسية لها (إسماعيل، ٢٠١٦م).

وعلى ضوء أهمية دور المدارس في تطوير المجتمع وتحقيق نهضته البناءة، ينبغي الاهتمام بالمعلمين العاملين فيها، حيث لا يتوقف أداء المعلمين على قدراتهم الذاتية فقط، بل يرتبط بتأثير عوامل أخرى تتعلق بالتنشئة والمناخ التنظيمي داخل المدرسة. ومن ثم كان الاهتمام بعملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية من أجل مساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة والتوافق الإيجابي معها- البيئة المدرسية - واكتساب ثقافتها ومعرفة متطلباتها، ومحاولة تطويع هؤلاء المعلمين الجُدد بما يضمن ولائهم والتزامهم وفعالية أدائهم في العمل الجديد، مهنة التدريس.

مشكلة البحث وأسئلته:

يشتكى كثير من مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية من غياب بعض المعلمين الجُدد وتأخرهم عن المدرسة صباحاً، وتبرز هذه المشكلة في المناطق

النائية عندما يوجه إليها المعلمون غير الراغبين في العمل بها، حيث يغادر المعلمون في عطلة نهاية الأسبوع من هذه المناطق إلى أماكن إقامة أسرهم، وبالتالي يأتون متأخرين في أول يوم دراسي من الأسبوع، ومرهقين من عناء السفر. وقد لا يؤمن بعض المعلمين الجُدد بجدوى التحضير للدروس معتقدين أنه مجرد عملية روتينية، وبذلك يرفضون الإعداد الجيد للدروس اليومية. كذلك يوجد عدد غير قليل من المعلمين الجُدد ليس لديهم الرغبة في التعليم بسبب ضعف قدرتهم على التعليم، أو أن المعلم وجه إلى منطقة لا يرغب العمل فيها، مما يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي، وقد يلتحق بعض المعلمين بمؤسسات إعداد المعلم لا لقناعتهم بمهنة التعليم بل لأنهم يريدون سرعة التخرج والتوظيف، ومن ثم الحصول على أفضل الرواتب، مما يؤكد غياب عملية الإرشاد والتوجيه نحو مهنة التعليم في المدارس (النغيثر، ١٤٢٩هـ).

ولأن برامج إعداد المعلم بالمملكة تهتم بالكم دون الكيف، لذا اتضح قصوراً في مجال الإعداد المهني بكليات التربية، ومازال الإعداد المهني عاجزاً عن تكوين المعلم مهنيًا، ولما كان مبدأ التعلّم المستمر يمثل السمة الأساسية لأي تقدم في مجال المهنة، لذا كان على مؤسسات إعداد المعلمين أن تسعى إلى تخريج معلم يعتمد على ذاته في التعليم ويعمل على تطويرها باستمرار، وأن يتم إعداده جيداً قبل تخرجه، وإلزامه بعد التخرج على التعلّم مدى الحياة كشرط للاستمرار بالمهنة (هويل والعنادي، ٢٠١٥م).

وبالرغم من إقرار درجة البكالوريوس التربوي كحد أدنى للتأهل لوظيفة (معلم) بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية إلا أنه في أحياناً كثيرة يتم الاستعانة بالحاصلين على درجة البكالوريوس غير التربوي في بعض التخصصات (مثل اللغة الإنجليزية والفيزياء والرياضيات) نتيجة ندرة المعلمين في هذه المجالات. كذلك لا يوجد معيار للاختيار من الحاصلين على درجة البكالوريوس سوى المفاضلة بينهم بناءً على معايير يحكمها العرض والطلب، ولا تعتمد هذه المعايير على مهارات هؤلاء المعلمين الجُدد وقدراتهم الأكاديمية، والتربوية، والثقافية ومدى استعداداتهم لممارسة مهنة التدريس. ورغم أن الوزارة أنشأت نظاماً لاختبار كفاءة المعلمين الجُدد إلا أن تدني مستوى المعلمين في هذا الاختبار كثيراً ما يجبر الوزارة على التنازل عن معاييرها والقبول بمعلمين حصلوا على نتائج متدنية في ذلك الاختبار (الكريم، ١٤٣٠هـ).

وفي السنوات الأخيرة، زاد عدد المتقاعدين من المعلمين والمعلمات تقاعداً مبكراً، ففي عام ١٤٣٨هـ تقاعد ما يقرب من (٩٠٠) من المعلمين والمعلمات التابعين للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، مما جعل وزارة التعليم تفرض تنظيماً لرصد طلبات التقاعد المبكر، والاستقالة، وطلبات نقل الخدمات لجهات خارج وزارة التعليم، والنقل من الكادر التعليمي للكادر الإداري في التعليم، وذلك بخلاف قضايا الغياب التي يتم على إثرها طي قيد المعلم أو تحويله إلى الكادر الإداري (عقدي، ٢٠١٧م). وكان غياب التنشئة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان أحد أهم أسباب حدوث هذا النوع من تقاعد المعلمين وعزوفهم عن الاستمرار في ممارسة مهنة التدريس أو تحويلهم إلى الكادر الإداري.

إضافة إلى وجود ضعف واضح لدى كثير من المعلمين الجُدد في الجانبين العلمي والتربوي، وقد كشف عن هذا الضعف اختبار الكفايات الذي طُبِق على المعلمين الجُدد لاختيار أفضل العناصر المناسبة لمزاولة مهنة التعليم، حيث لم يجتاز الاختبار إلا ٢٧% فقط من جملة المعلمين المتقدمين للاختبار. مما يؤكد تدني مستوى المعلمين الجُدد في استخدام طرق التدريس التقليدية، وبعدهم عن الأساليب الإبداعية في التدريس، إضافة إلى قلة استفادة هؤلاء المعلمين من برامج التدريب القصيرة (من ٣ إلى ١٠ أيام)، حيث يلتحق بها حوالي ٥% فقط من جملة المعلمين الجُدد (الكريم، ١٤٣٠هـ).

وتكون وزارة التعليم بالمملكة مسؤولة عن تنظيم عديد من البرامج والدورات التدريبية للمعلمين الجُدد إلا أن هذه البرامج والدورات في مجملها لا تزال غير مبنية على الحاجات الفعلية للمعلمين خاصة المبتدئين منهم، وغالباً ما تقتصر على بعض المحاضرات النظرية الجاهزة دون اعتبار لحاجات المعلمين التأهيلية والتدريبية (عبد المنعم، ١٤٣١هـ).

ومن ثم تصبح التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد مدخلاً مهماً يسهم في تنميتهم مهنيًا، وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وتؤثر على اتجاهاتهم، وتعديل سلوكياتهم وأفكارهم، وتطور أساليبهم وعاداتهم، وتحثهم على تبادل الخبرات مع الزملاء. ومن هنا تكمن مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان بالسعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري للتنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الابتدائية؟
٢. ما واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان السعودية؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، بين تصورات عينة الدراسة حول واقع التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد بالمدارس الابتدائية تُعزى لمتغيري (النوع وسنوات الخبرة)؟
٤. ما آليات تنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد في المدارس الابتدائية بجازان؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف مفهوم التنشئة التنظيمية وأبعادها والمساهمة في تأطيرها نظرياً.
٢. معرفة واقع التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان بالسعودية.
٣. الكشف عن فروق دالة إحصائية بين تصورات المعلمين الجدد عينة الدراسة حول واقع التنشئة التنظيمية بالمدارس الابتدائية تُعزى لمتغيري (النوع وسنوات الخبرة).
٤. اقتراح آليات لتنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد في المدارس الابتدائية بجازان من أجل تطويرهم ذاتياً وتمييزهم مهنيًا.

أهمية البحث:

- تُصنّف أهمية البحث الحالي إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية كما يلي:
- **الأهمية النظرية:** يُعد البحث الحالي إضافة للأدبيات التي تناولت التنشئة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمعلمين الجدد ودورها في تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم وأفكارهم ومعتقداتهم بما يسهم في تنميتهم مهنيًا، وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وتحسين تفاعلهم مع الزملاء بالمدرسة.
 - **الأهمية التطبيقية:** يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث وما يقدمه من مقترحات في تطوير عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية وغيرها من الدول، وقد تستفيد القيادات التعليمية من نتائج هذا البحث عند توظيف المعلمين الجدد للتوافق مع العمل

المدرسي، وإحداث التفاعل الإيجابي مع زملائهم المعلمين، وزيادة فعالية أدائهم ورفع كفاءة المدرسة بشكل عام.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي "المنهج الوصفي"، الذي يهتم بعرض الإطار الفكري للتنشئة التنظيمية، وتوضيح واقع التنشئة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الجدد بالمدارس الابتدائية في منطقة جازان السعودية، ثم تقديم آليات مقترحة بهدف تنمية التنشئة التنظيمية لديهم.

مصطلحات البحث:

١-التنشئة Socialization:

- لغةً: مادة نشأ: أي شب ونما.
- اصطلاحاً: تعني عملية التشكيل والتغير والاكساب التي يتعرض لها الفرد أثناء تفاعله مع الآخرين وصولاً به إلى مكانه بين أفراد المجتمع بقيمهم واتجاهاتهم ومعاييرهم وعاداتهم وتقاليدهم. والتنشئة هي عملية تعلم وتعليم وتربية تهدف إلى إكساب الفرد سلوك ومعايير واتجاهات مناسبة لمسايرة جماعته والتوافق معها (فليه والزكي، ٢٠٠٤م، ١٣١).

٢-التنشئة التنظيمية Organizational Socialization:

- أنها عملية تعلم ثلاثة مجالات تنظيمية رئيسة هي كيفية عمل الأشياء مع المنظمة، وجماعة العمل، والوظيفة الفعلية التي يتم التعاقد مع الشخص للقيام بها. وتُعد التنشئة التنظيمية مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات لأنها تسهم في تنمية اتجاهات الموظفين الجدد وسلوكياتهم المرغوبة (Perrot, Bauer & Roussel, 2012).

٣-التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد Organizational Socialization of

:Novice Teachers

- يُقصد بها إكساب المعلمين الجدد ثقافة العمل المهني، والمعرفة الفنية المطلوبة للوظيفة، والمهارات اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية بفعالية، والمعرفة الاجتماعية الضرورية لنجاحهم كأعضاء ينتمون إلى مهنة التعليم (إسماعيل، ٢٠١٦م، ١١٤). والمعلم الجديد هو الذي تخرج حديثاً، ويحتاج

إلى تعزيز خبراته المهنية والتربوية، ورعاية نفسية واجتماعية من قبل الأسرة المدرسية والجهات الإشرافية.

- **التعريف الإجرائي:** معرفة المعلمين الجُدد طبيعة العمل المدرسي، واكتسابهم المعرفة الفنية لمهنة التدريس والعمل في فريق، وامتلاكهم المهارات الأدائية والاجتماعية اللازمة لنجاحهم في وظيفتهم، مثل معرفة تاريخ المدرسة التي يعملون بها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، وكيفية عمل الهيكل التنظيمي بالمدرسة، والإدراك الجيد لطبيعة الإجراءات المتبعة فيها، ومساهماتهم في تحقيق أهداف المدرسة مع فهم المسؤوليات والمهام الخاصة ونمط الإدارة بالمدرسة.

- **المدارس الابتدائية:** هي تلك المدارس التي تقدم تعليمًا حكوميًا إلزاميًا ومجانياً لجميع فئات المواطنين بالدولة، ويلتحق بها أطفال الفئة العمرية من (٦-١٢ سنة)، لكلا الجنسين من الذكور والإناث، ويتعلم فيها الأطفال المبادئ الأساسية في مهارات القراءة والكتابة والتحدث والحساب، وغيرها من المهارات الحياتية اليومية.

حدود البحث:

١. **الحد البشري:** يقتصر البحث الحالي على بعض المعلمين والمعلمات الجُدد- حديثي التخرج- الذين تم تعيينهم بالمدارس الابتدائية منذ عام (٢٠١٤م- ٢٠١٧م)، فكانت خبرتهم في التدريس ثلاث سنوات.
٢. **الحد الجغرافي:** يتناول البحث المعلمين الجُدد الذين تم توظيفهم في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان السعودية.
٣. **الحد الزمني:** أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠١٦م/ ٢٠١٧م.

خطوات البحث:

يمكن إجمال خطوات الرئيسة التي يسير فيها البحث على النحو التالي:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث.
- **الخطوة الثانية:** وضع الإطار النظري للبحث، ويصف ظاهرة التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بالمدارس الابتدائية في ضوء الأدبيات.

• **الخطوة الثالثة:** وتتضمن الدراسة الميدانية لوصف واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان بالسعودية، وتحليل النتائج وتفسيرها.

• **الخطوة الرابعة:** تتضمن اقتراح آليات تهدف إلى تنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان بالسعودية.

المحور الثاني- الإطار الفكري للتنشئة التنظيمية للمعلمين والمعلمات الجُدد بالمدارس الابتدائية:

أولاً- مفهوم التنشئة التنظيمية:

يُعد التنظيم أحد المهام التي يقوم بها مدير أي مؤسسة، ويساعد على توفير الوقت والجهد، وتحقيق الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. ويشير التنظيم إلى توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطائهم الصلاحيات لإنجاز ما أُسند إليهم. ويوضح التنظيم توزيع المسؤوليات والأنشطة على الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. ويضم التنظيم مجموعة من العناصر، هي (البناء، ٢٠١٢م):

١. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة.
٢. الأفراد والعاملون في المنظمة بمختلف خبراتهم وكفاءاتهم العلمية.
٣. الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.
٤. التكنولوجيا والتقنيات المتاحة ومدى استغلالها لتطوير المنظمة.
٥. الاستراتيجيات والأنظمة والقوانين المخططة لأداء الأعمال والأنشطة.
٦. الهيكل التنظيمي بالمنظمة وتوزيع الأفراد بين الأعمال والأنشطة المختلفة، وخطوط الاتصال.
٧. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

والتنشئة التنظيمية هي العملية التي يتحول فيها الفرد من عضو خارج المنظمة إلى عضو فعال ومنتج ومقبول داخل المنظمة، وهي عملية ضرورية للأعضاء الجُدد كي يفهموا دورهم في المنظمة، والتوقعات من زملائهم ومشرفيهم ومن أنفسهم. وتتضمن التنشئة التنظيمية اكتساب الأعضاء الجُدد ثلاثة جوانب مهمة في حياتهم العملية داخل المنظمة، هي: اكتساب العضو معلومات عن

العمل وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة، ومعلومات اجتماعية تتعلق بكيفية التوافق مع الزملاء والشعور بالتقبل، ومعلومات ثقافية تتضمن فهم قيم المنظمة ومعاييرها (Bauer, 2007, p.583).

ويُقصد بالتنشئة التنظيمية بمعناها الواسع تعلم ثقافة المنظمة، وتكون مرادفة لعملية تثقيف الأعضاء الجدد، وتساعدهم على تعلم المعرفة الفنية للوظيفة والمعرفة الاجتماعية الضرورية للنجاح كعضو تنظيمي، ومن ثم تُسهم التنشئة التنظيمية في تعلم الوظيفة بفعالية والتعاون مع الآخرين بالمنظمة.

والتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الابتدائية عبارة عن عمل إنساني وليس جهداً آلياً، والذي يُحقق الأهداف التربوية الموضوعة هم أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة، والمدير هو القائد الذي يقودهم نحو تحقيق هذه الأهداف، ويعتمد تحقيق هذه الأهداف على عوامل إنسانية بالدرجة الأولى، وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية، وامتلاك رؤية واضحة للاتجاهات المطلوبة، وبناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعني بالقيم التنظيمية، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، ومراعاة الحاجات الفردية للعاملين والعمل على تلبيةها، وإقامة العلاقات الإنسانية مع الاحترام المتبادل بين جميع العاملين بالمدرسة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم سواء كانت مادية أم معنوية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم التفرقة بينهم، وتوزيع المسؤوليات في ضوء تخصص كل معلم وقدراته، والنمو الوظيفي للعاملين وتشجيع روح عمل الفريق الواحد (البناء، ٢٠١٢م).

وخلاصة ما سبق يتضح أن التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الابتدائية تتضمن انتقال الثقافة المدرسية إلى المعلم الجديد بالإضافة إلى اكتسابه مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء دوره الوظيفي المحدد داخل المدرسة، وتعلم الكفايات الأساسية للتدريس الفعال، والتعامل الجيد مع الزملاء من المعلمين والإداريين وأولياء الأمور وغيرهم من الأفراد ممن لديهم علاقة بالمدرسة، ومن ثم يصبح المعلم الجديد عضواً فعالاً داخل المدرسة بعد أن كان عضواً خارجها لا يعرف عنها كل شيء.

ثانياً - أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الابتدائية:

تتضح أهمية التنشئة التنظيمية من خلال تناول بعض الأعراض التي قد تُشاهد اليوم في معظم المنظمات التي تغيب عنها التنشئة التنظيمية، ومنها المدرسة، وتستدعي بالتالي ضرورة التدخل لإحداث التغيير من أجل سير العمل

بفعالية، ومن هذه الأعراض: انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، مما يترتب عليه: كثرة الاستقالات، وطلبات النقل الداخلي أو الخارجي، كثرة الإجراءات التأديبية، كثرة الشكاوي، وكثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير عن الحضور للعمل في المواعيد المحددة، اللامبالاة والسلبية في إنجاز الأعمال، التأخر أو التردد في اتخاذ القرارات، زيادة حجم الأعمال الورقية والتوقعات، وبطء سير العمل، وكثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة، والمركزية الزائدة عن الحد، والتردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل (علاقي، ٢٠١٥م).

وتؤكد هذه الأعراض السلبية داخل المؤسسات - ومنها المدرسة - على أهمية التنشئة التنظيمية وضرورتها في إحداث التطوير والتغيير لأساليب العمل، وتمكين الأفراد من المبادرة والابتكار وتحسين ظروف العمل، وتحسين فعالية المنظمة والقضاء على أي جمود في أعمالها ونظمها وسياساتها، أو علاقتها الداخلية والخارجية، أو حل المشاكل المحتمل حدوثها.

ومن ثم تكمن أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد فيما يلي (علاقي،

٢٠١٥م):

أ. توفير مناخ التعاون بين أعضاء المدرسة (الرؤساء والمرؤوسين) بدلاً من التنافس والصراع.

ب. تغيير سلوك الأعضاء وأساليبهم في العمل ليتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.

ت. توفير نظام اتصال فعال بين المعلمين والمجموعات والأقسام والإدارات بما يحقق طرح المشكلات ومناقشتها لإيجاد حلول مناسبة لها.

ث. تغيير الهيكل التنظيمي والإجراءات من جانب الإدارة المدرسية بشكل يسمح بالقضاء على عوائق التقدم ومواجهة التغيير.

ج. تطوير قدرات المعلمين ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل المدرسي ومتغيرات البيئة الخارجية.

وبناءً على ذلك تهتم التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بتغيير القيم والاتجاهات، وتحوير السلوك، وإحداث التغيير في السياسات والهيكل التنظيمية للمدرسة بما يتناسب مع التطورات داخل المدرسة وخارجها. والتنشئة التنظيمية ذات تأثير قوي على الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة في العمل المدرسي مثل

تحقيق رضا وظيفي أعلى للمعلمين الجدد، وأداء وظيفي أفضل، وإبداع في الدور الوظيفي للمعلمين الجدد مما يجعلهم قليلي التفكير في ترك العمل بالمدرسة. وتؤثر التنشئة على النواتج المهنية المرغوبة مثل الدخل والترقية كما تقلل من التوتر والقلق وضغوط العمل لدى المعلمين الجدد.

ثالثاً- مجالات التنشئة التنظيمية وأبعادها:

(أ) - مجالات التنشئة التنظيمية: تتضمن التنشئة التنظيمية عدة مجالات

لعملية التعلم داخل المنظمة، أهمها (المهدي، ٢٠٠٩م):

١. **التعلم التمهيدي**: وفيه يُدرك الأعضاء الجدد أن التعلم مطلوب، فيقومون بتحديد ماذا يتعلمون، وممن يحتاجون التعلم.
٢. **التعلم عن المنظمة**: ويُقصد به تعلم القيم والأهداف والثقافة التنظيمية.
٣. **تعلم العمل في فريق (العمل الجماعي)**: أي تعلم قيم جماعة العمل والمعايير، وأهمية الصداقات.
٤. **تعلم الأداء الوظيفي**: أي تعلم المهارات والمعارف الضرورية للوصول إلى الأداء الوظيفي الفعال.
٥. **التعلم الشخصي والتغير**: حيث يتعلم الأعضاء الجدد عن أنفسهم وخصائصهم الشخصية، وكيفية تغيير هويتهم وصورة ذواتهم ودافعيتهم.

وبناءً على ما تقدم تكون مجالات التعلم السابقة بمثابة مجالات التنشئة التنظيمية في المدارس الابتدائية، حيث يحتاج المعلمون الجدد إلى تعلم تمهيدي يحدد لهم ماذا يتعلمون، كما يرشدهم إلى ذوي الخبرة المسؤولين عن تعلمهم، وهم في حاجة إلى تعلم قيم المدرسة وأهدافها وثقافتها التنظيمية، ويدركون أهمية العمل الجماعي وتكوين الصداقات، ويحتاجون أيضاً إلى تعلم المهارات والمعارف الضرورية للوصول إلى الأداء الفعال في التدريس، أضف إلى ذلك امتثالهم للتعلم الشخصي والتغير.

(ب) - أبعاد التنشئة التنظيمية: اقترحت كو وزملاؤها (Chao, et al., 1994)

أبعاد التنشئة التنظيمية السنة التالية:

١. التاريخ History: ويتعلق بتعلم القصص والعادات والتقاليد التنظيمية بالمنظمة، حيث تعمل التنشئة التنظيمية ليصبح الفرد أكثر ألفة بالعادات والتقاليد العريقة للمنظمة.
 ٢. اللغة Language: وتشير إلى التمكن من اللغة العامية واللغة الاصطلاحية أو الفنية الخاصة بالعمل في المنظمة؛ فجميع المنظمات تستخدم مصطلحات ولغة دارجة يألفها أعضاؤها فقط، ويصبح لكل منظمة لغة خاصة ومميزة لها، مثل المنظمات الصحية والعسكرية والمدارس، وغيرها.
 ٣. السياسات Policies: وتشمل معلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، وبنية السلطة والقوة بالمنظمة، حيث يعي الأفراد القواعد غير المكتوبة التي تحكم التصرفات داخل المنظمة.
 ٤. الناس People: ويتعلق هذا البُعد بعلاقات العمل الناجحة، وينطوي على تطوير العلاقات مع أعضاء المنظمة الآخرين، وربما يتضمن ذلك تكوين الصداقات بين جماعات العمل داخل المنظمة، وتعتبر هذه الصداقات مهمة وتساعد الأعضاء الجُدد على فهم تاريخ المنظمة وسياساتها، وتحقيق التوافق مع بيئة العمل الجديدة، وتسهيل تواصلهم داخلها.
 ٥. القيم والأهداف التنظيمية Organizational Goals & Values: وترتبط بتعلم الأعضاء الجُدد وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية وتمثلهم لها.
 ٦. كفاءة الأداء Proficiency of Performance: وتتضمن تعلم المهام والمعارف والمهارات الضرورية للوظيفة التي تحدد قدرة الفرد على أداء العمل، وبناء الكفاءة في الأداء عملية معقدة تتضمن فهم واجبات الوظيفة وتمييزها، واكتساب المهارات الضرورية لكل منها، ويأخذ هذا البُعد أولوية خاصة بالنسبة للأعضاء الجُدد ولاسيما في الفترة الأولى من دخولهم المنظمة.
- وتتوفر هذه الأبعاد الستة السابقة للتنشئة التنظيمية في المدارس الابتدائية، حيث إنها تفيد المعلمين الجُدد في معرفة تاريخ المدرسة وعاداتها وتقاليدها ليكونوا

أكثر ألفة بها، ويكتسبون اللغة المميزة لمهنة التدريس، ويكونون على دراية بالسياسات التي تحكم التصرفات داخل المدرسة، ويمكنهم تكوين الصداقات مع زملائهم المعلمين، ويحترمون القيم المدرسية والأهداف التنظيمية ويتقبلونها بحيث تنعكس على كفاءة أدائهم. وقد تم الاستفادة من مقياس (كو وزملائها ١٩٩٤م) في البحث الحالي للتعرف على أبعاد التنشئة التنظيمية، وتم ترجمته وتطبيقه على المعلمين والمعلمات الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان بالسعودية.

رابعاً- مداخل التنشئة التنظيمية للمعلمين والمعلمات الجدد بالمدارس الابتدائية:

تتضمن التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الابتدائية ثلاثة مداخل رئيسية، لكل منها استخداماته الخاصة التي تتناسب مع طبيعة الحالة والغرض منه، ويمكن توضيح هذه المداخل على النحو التالي (إسماعيل، ٢٠١٦م، ١٢٠):

١- المدخل الفردي أو الذاتي:

يعتمد هذا المدخل على المعلمين الجدد أنفسهم، ويُنظر إليهم على أنهم أعضاء إيجابيين لهم دوراً فاعلاً في عملية التنشئة التنظيمية، ويركز هذا المدخل على السلوكيات الإيجابية للمعلمين الجدد والمبادرات الفردية أو الذاتية لفهم الدور الجديد الذي يقوم به المعلم واستيعابه جيداً. ويتطلب استخدام هذا المدخل أن يعرف المعلمون الجدد طرق التنشئة التنظيمية المختلفة التي تساعدهم على تغيير سلوكياتهم بما يحقق أهداف الوظيفة التدريسية لديهم.

٢- المدخل التنظيمي:

يركز هذا المدخل على أنماط معينة من الفكر والعمل تسهم في إعداد جيل واعٍ من المعلمين الجدد قادر على اختيار أساليب التنشئة التنظيمية المناسبة لتوجهات الأدوار المختلفة لهؤلاء المعلمين، على أن تتفق أساليب التنشئة التنظيمية المستخدمة مع النتائج المرغوبة. ويستخدم هذا المدخل في إكساب المعلمين الجدد الأنماط السلوكية المحددة رسمياً، كما يستخدم في المواقف التي تتطلب السرعة ووحدة العمل.

٣- المدخل التفاعلي:

ويعرف أيضاً بالمنظور التفاعلي أي التفاعل بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية، ويشير المنظور التفاعلي إلى تكامل المنظور الفردي والمنظور التنظيمي ودمجهما معاً من خلال تفاعلهما وتأثيرهما على نواتج التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد. ويؤدي هذا التأثير إلى توفير مناخ عمل ملائم يعزز الاتجاهات

السلوكية المتوافقة بين الطرفين، ويحقق التوازن بين أهداف المعلمين الجُدد وأهداف العمل.

يتضح مما سبق تنوع مداخل التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الابتدائية، منها ما هو فردي يعتمد على المعلمين الجُدد أنفسهم، ومنها ما يعتمد على المدرسة ذاتها لإعداد جيل واعٍ من المعلمين الجُدد يسهم في تربية النشء وتحقيق أهداف المدرسة، ومنها ما هو تفاعلي يؤكد ضرورة التعاون بين المعلمين الجُدد والمدرسة وتوفير التكامل بينهما بما يحقق التوازن بين أهداف المعلمين وأهداف المدرسة.

خامساً- مراحل التنشئة التنظيمية للمعلمين والمعلمات الجُدد بالمدارس الابتدائية:

تتكون التنشئة التنظيمية من ثلاث مراحل أساسية يجب أن يمر بها الفرد لتنشئته تنظيمياً وإكسابه مختلف القيم والمهارات التي تتفقه مهنيًا، وتمنحه آليات التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وتشمل هذه المراحل ما يلي (عبد الوهاب، ٢٠١٦م):

١- المرحلة التمهيدية: وفيها يجمع الفرد المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل المرغوب، ويتكون لديه مجموعة من التوقعات الذاتية عن طبيعة الوظيفة أو النشاط الذي سيقوم به داخل المؤسسة التي سيلتحق بها، ومن الأنشطة التي يحاول الفرد تحقيقها خلال هذه المرحلة ما يلي: جمع المعلومات عن الوظائف المتاحة، تكوين اتجاهات نحو الوظيفة، تقييم المعلومات التي تم تجميعها ثم اتخاذ القرار المناسب في الالتحاق بالوظيفة من عدمه. وتتعلق هذه المرحلة بخبرات التعلم السابقة للعضو الجديد، التي تُسهم في تشكيل اتجاهاته ومعتقداته عن المؤسسة.

٢- مرحلة المواجهة أو المواءمة: وفيها يكون الفرد قد التحق بالمؤسسة، وتسمى بـ "مرحلة التحاق الفرد بالمؤسسة"، حيث يتم تهيئته للتأقلم مع العمل الجديد، وأن يكون مقبولاً من الأعضاء السابقين، ويُطلق عليها "مرحلة المواجهة" لأنه تحدث فيها مواجهة بين شخصية الفرد واتجاهاته وتوقعاته وبين المتطلبات الوظيفية وتوقعات المؤسسة من الفرد. وتمثل هذه المرحلة "مرحلة قلق" للفرد لعدم وضوح دوره بالمنظمة. ومن أهم الأنشطة التي يقوم بتعلمها العضو الجديد خلال

فترة التحاقه بالعمل: تعلم المهام الجديدة المتعلقة بوظيفته، وإقامة علاقات شخصية مع زملاء العمل، ومحاولة استيعاب دوره بالمؤسسة، أما المؤسسة تُسهم بإقامة البرامج الإرشادية والتدريبية الرسمية وتنفيذها حسب الآليات الطبيعية المختلفة لمساعدتهم على التوافق والتأقلم مع المؤسسة ومناخها التنظيمي.

٣- **مرحلة التكيف أو إدارة الدور:** وفيها يصبح العضو الجديد عضوًا كاملاً حقيقياً بالمؤسسة، يتكيف مع العمل ويستقر فيه، وخلال هذه المرحلة يستطيع الفرد تكوين حلولاً للمشاكل والصعوبات التي تواجهه، خاصة مع الزملاء في العمل، ويمكنه السيطرة على الصراعات التي يتعرض لها من خلال مكتسباته الجديدة وثقافته التي تم تطبيعه عليها.

- كذلك قدم ميلود (٢٠١٦م) نموذجاً يوضح مراحل التنشئة التنظيمية الثلاث التي يمر بها الموظف الجديد عند التحاقه بالعمل في المنظمة، كما يلي:

١- **مرحلة التنشئة (ما قبل دخول المنظمة Anticipatory socialization):** تشمل هذه المرحلة جميع الأنشطة وعمليات التعلم التي ينخرط فيها الفرد وتوقعاته عن الوظيفة والاتصال والاستقبال، وتقييم المعلومات مع أصحاب العمل، واتخاذ القرارات حول العمل، ويوجد متغيران يشيران إلى مدى تقدم تنشئة الموظف الجديد وهما: **الواقعية** وتعني مدى توفر صورة كاملة ودقيقة لدى الأفراد عن الحياة داخل المنظمة، و**التمائل** ويعني الرضا المتبادل بين كل من موارد المنظمة والحاجات والمهارات الفردية، ومدى نجاح الأفراد في صنع القرار عن العمل بالمنظمة.

٢- **مرحلة التكيف أو التأقلم (Accommodation):** وهي المرحلة الثانية من عملية التنشئة، وفيها يكتشف الأفراد مدى تطابق توقعاتهم كي يصبحوا أعضاء مشاركين في التنظيم، وتشمل أربعة نشاطات جوهرية هي:

أ. **تعلم مهام جديدة**، وشعور الفرد بالكفاءة التي يكتسبها والاعتراف به كشريك أساسي في المنظمة.

ب. **إقامة علاقات شخصية جديدة مع زملاء العمل**، وشعور الفرد بالقبول وثقة من زملائه تؤهله إلى إقامة علاقات جديدة معهم.

ت. **تعرف الدور ووضوحه:** هو اتفاق ضمني أو صريح مع فريق العمل عن الأولويات والوقت اللازم لتأدية المهام.

ث. تقييم مدى التقدم المحرز داخل المنظمة: ويشير إلى درجة الاتفاق

بين المشرف والموظف وتحديد نقاط القوة والضعف عن تأدية العمل.

٣-مرحلة إدارة الدور (Role Management): بعد توصل الموظفين إلى حل

مؤقت لمشاكل جماعة العمل، يصبحون بحاجة إلى وساطة لفض النزاعات التي تنشأ بين الفريق الذي يعملون فيه مع الفرق الأخرى التي قد تفرض مطالب عليهم. ويوجد نوعان من الصراعات: الصراع بين الحياة المهنية والحياة الأسرية كساعات العمل، والأعباء الأسرية الملقاة عليهم، والصراع بين جماعات العمل.

سادساً- طرق التنشئة التنظيمية وآلياتها:

تشير آليات التنشئة التنظيمية إلى الأساليب المختلفة التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة أفرادها على التكيف مع البيئة التنظيمية للمؤسسة عند دخولهم الأولي فيها للتقليل من حدة القلق. وتمكنهم هذه الأساليب من اكتساب القيم والمعارف والسلوكيات اللازمة للأداء الوظيفي مثل البرامج الإرشادية والتدريبية، والتعليم والمراقبة والتفاعل مع المشرفين، وتشمل ست طرق ثنائية القطب تتمثل في (Gruman, Jamie, 2006):

١- طريقة التنشئة الجماعية مقابل الفردية: في التنشئة الجماعية تقوم

المنظمة بعرض خبرات عامة لجميع الأفراد الجُدد من خلال تقديم برامج إرشادية وتعليمية وتدريبية يمرون بها جميعاً بدلاً من التنشئة الفردية التي يمر فيها كل عضو بخبرات فردية خاصة، وقد ينتج عنها استجابات متنوعة.

٢- طريقة التنشئة النظامية مقابل التنشئة غير النظامية: في التنشئة

النظامية يتعلم الأفراد الجُدد أنشطة محددة، ويتم ذلك في أماكن مستقلة مثل قاعات التدريب لتعلم أدوارهم الجديدة، وتحدد المنظمة أشخاص ذوي خبرة يتولون تعليمهم في وقت معين. على عكس التنشئة غير النظامية التي يصبح فيها الأفراد الجُدد جزءاً من جماعات العمل مباشرة وشغل مناصبهم الجديدة، وتحدث لهم عملية التعلم من خلال أدائهم للوظيفية.

٣- طريقة التنشئة المتتابعة مقابل العشوائية: توفر التنشئة المتتابعة معلومات

محددة للأفراد الجُدد حول تتابع الخبرات وأنشطة التعلم. وتتضمن مجموعة

من الخطوات المتتابعة توضح المهام الأساسية للدور الذي يقوم به العضو الجديد، أما التنشئة العشوائية لا تتضمن خطوات متتابعة بل تتم في شكل عرضي دون ترتيب.

٤- **طريقة التنشئة الثابتة مقابل المتغيرة:** ترتبط التنشئة الثابتة بجدول زمني معن وثابت يوفر للأفراد الجدد معلومات عن توقيت إتمام كل مرحلة من مراحل التنشئة، أما في التنشئة المتغيرة لا يكون هذا التوقيت معروفاً لأنها لا ترتبط بجدول زمني معن.

٥- **طريقة التنشئة المتصلة مقابل المنفصلة:** في التنشئة المتصلة يتولى الأشخاص ذوي الخبرة في المنظمة مسؤولية توجيه الأفراد الجدد وتعليمهم ممارسة أدوار متشابهة لأدوارهم في المنظمة "نماذج الدور" أي نماذج يحتذي بها الأفراد الجدد ويتم تنشئتهم من خبرات الأعضاء القدامى ومعارفهم، كما توفر عمليات التعلم الاجتماعي التي تساعد الأفراد الجدد على تحقيق الكفاءة في الأداء والتمكن من العمل، بعكس التنشئة المنفصلة التي لا تستخدم نماذج الدور ولا توفر الأشخاص ذوي الخبرة.

٦- **طريقة التنشئة الإرتضائية البنائية مقابل الانتزاعية التجريدية:** الطريقة الأولى ترتضي بصفات الفرد الجديد وسماته الشخصية كما هي، وتحاول الاستفادة من تلك الصفات وتبني عليها القيم والمهارات والاتجاهات المرغوبة تنظيمياً، وبذلك توفر هذه الطريقة للأفراد الجدد دعماً إيجابياً لهم من خلال تأكيد الهوية الذاتية للعضو الجديد، أما الطريقة الثانية تعمل على تجريد الأفراد من سماتهم الشخصية وقيمهم الخاصة وانتزاعها منهم قبل تعليمهم القيم والمهارات الخاصة بالمنظمة.

-وقد أضاف ميلود (٢٠١٦م) أربعة متغيرات أساسية ناتجة عن التنشئة

التنظيمية، هي:

- **الرضا الوظيفي:** يشير إلى درجة سعادة الموظف ورضاه عن عمله.
- **التأثير المتبادل:** ويعني شعور العامل بالمراقبة والسلطة عن كيفية تأدية العمل.
- **دافع العمل الداخلي:** أي درجة تحفيز الذات self- motivation لدى العامل في تأدية مهامه بفعالية.

• **المشاركة الوظيفية:** ويُقصد بها درجة الالتزام الشخصي للموظف في القيام بعمله، ومدى اكتسابه قيم المنظمة خلال عملية التنشئة.

ويتضح مما سبق أن التكوين والتدريب يعدان من طرق وأساليب التنشئة التنظيمية التي تعتمد عليهما في إعداد الأفراد الجُدد إعداداً مهنيًا مناسباً من خلال تطبيق أحد هذه الطرق والأساليب السابقة التي تؤكد على الرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير. ويرتبط نجاح عملية التنشئة التنظيمية للأفراد الجُدد على مدى نجاح المنظمة في توحيد الرؤية الإستراتيجية المشتركة بين الإدارة العليا وأفراد المنظمة، وتحقيق التوافق بين المتطلبات التنظيمية والقيم والاتجاهات الشخصية للأفراد، بالإضافة إلى توفير كافة النماذج والبرامج الإرشادية والتدريبية والتكوينية الناجحة والمتوافقة مع احتياجات الأفراد ومناخ العمل والبيئة الداخلية للمنظمة.

الدراسات السابقة:

عرض الدراسات السابقة يمكن الباحثين من الاطلاع على الجوانب التي استطاعت تلك الدراسات معالجتها وتغطيتها بالدراسة، ويكشف عن الجوانب التي لم تبحث، أو تعرفهم المشكلات التي أفرزتها هذه الدراسات، وما زالت تحتاج إلى البحث؛ مما يجنب الباحثين القيام بدراسة موضوعات بحثت من قبل، حتى لا تكون دراساتهم تكراراً لدراسات سابقة، وإنما استكمالاً لها. ونظراً لأهمية الدراسات السابقة في البحث الحالي تم الاختصار على عرض عدداً منها، وتشمل:

دراسة **جونير وإدواردز (Joiner & Edwards, 2008)** وهدفت الدراسة إلى البحث في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالمدارس الحكومية من أجل معالجة مشكلة تناقص المعلمين وتقاعدهم خلال السنوات الخمس الأولى من التوظيف، ومعرفة أهمية التنشئة الاجتماعية وتحديد الطرق الناجحة المستخدمة في الاحتفاظ بالمعلمين ذوي الجودة في الأداء التدريسي، ولتحقيق ذلك قام مدراء المدارس بتوفير (برامج تعريفية Induction Programs) لتلبية احتياجات معلمهم، وبالتالي الاحتفاظ بهم في أقسامهم، كذلك أثرت هذه البرامج إيجابياً على تحصيل الطلبة حيث اكتسبوا ١٠٠ نقطة في اختبارات التحصيل بالولاية -100 points State Achievement Tests. وتقدم هذه البرامج في عدة أشكال منها: دورات تعريفية على مستوى المنطقة، ورش عمل متنوعة أو دورات تدريبية تمهيدية، وتشمل هذه البرامج تدريب مكثف يقوم به المعلمون ذوو الخبرة مع

المعلمين الجُدد من خلال تبادل الاستشارات، والتقييم، والتعليم، وخدمات التعاون. وتساعد الأنشطة التعريفية المعلمين في الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف أقوم بإعداد فصلي، كيف يمكنني تغطية المنهج بأكمله خلال فترة زمنية قصيرة، كيف يمكنني تصنيف طلابي بشكل عادل وكيف أحصل على الدعم الوالدي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائجها: تؤدي التنشئة التنظيمية دورًا رئيسًا في فعالية المعلمين وتجعلهم أكثر ثباتًا في المهنة لأنها تمكنهم من تلبية احتياجاتهم الأساسية في التعليم مثل الحاجة إلى الأمن، والانتماء، واحترام الذات ثم التطلع إلى حاجات أعلى كتحقيق الذات، وتجعل التنشئة التنظيمية المعلمين الجُدد قادرين على التعامل مع التوتر والضغوط اليومية داخل الفصل الدراسي، كما تحثهم على عدم ترك المهنة في السنة الأولى من التدريس، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أسباب ترك المعلمين الجُدد مهنة التدريس كما يلي: قلة الدعم التعليمي، نقص الدعم العاطفي، الشعور بالوحدة والعزلة من الزملاء، توقعات غير واقعية لما تشتمل عليه بيئة الصف، تنمية مهنية غير كافية وفي أوقات غير مناسبة، نقص الدعم والبرامج التعريفية، عدم وجود تغذية مرتدة وملاحظات تكوينية، ثقافة ومناخ مدرسي غير فعال يؤدي إلى العداء بين أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة عند محاولة تطبيق أفكار جديدة، إضافة إلى أسباب اجتماعية أخرى مثل قلة الدخل وارتفاع تكاليف المعيشة، وتكلفة السكن والنقل، ونفقات شراء المواد التعليمية.

دراسة المهدي (٢٠٠٩م) التي هدفت إلى عرض خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجُدد ومعاونتهم، والوقوف على واقع التنشئة التنظيمية في جامعة عين شمس من حيث مستواها وبنيتها، ومدى الاختلاف بين معاوني أعضاء هيئة التدريس الجُدد طبقًا لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية مثل اختلاف (الكلية، الوظيفة، والجنس)، وكذلك تحديد معوقات التنشئة التنظيمية في جامعة عين شمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية وأسلوب التحليل الكيفي، وطبق الباحث مقياس التنشئة التنظيمية على عينة مكونة من (٢٠٢) من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة عين شمس، وكان من أهم نتائجها تقديم تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس مبني على استحداث إدارة جديدة للموارد البشرية بالهيكل التنظيمي للجامعة.

وهدفت دراسة Ataman M. Fatma (٢٠١٢م) إلى التحقق من العلاقة بين التنشئة التنظيمية لمحاضري اللغة الإنجليزية خلال السنة التحضيرية بالجامعات التركية على مستويات الكلية والقسم، والمهام التي يقومون بها، وعلى المستوى الفردي شملت الدراسة متغيرات (الدرجة الأكاديمية، وخبرة التدريس، ومدة التعيين في مكان العمل الحالي، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والكفاية الذاتية)، بينما اشتمل مستوى المنظمة على متغيرات مثل (نوع الجامعة، والتدريب، وظروف العمل، ومشاركة المعرفة). وقد تم تطبيق استبيان التنشئة للمعلمين الجُدد على عينة مكونة من (٧٣٧) من محاضرين اللغة الإنجليزية الجُدد الذين يعملون في (١٦) جامعة حكومية وخاصة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أربع مدن تركية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائجها: حقق تدريب المحاضرين الجُدد رضاهم الوظيفي ورضاهم عن المنظمة التي يعملون بها، كما ارتبطت برامج التدريب بتحقيق اتجاهات إيجابية لدى المعلمين الجُدد نحو المهنة، تفر الجامعة بمسؤوليتها تجاه نشر المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستخدام واسع النطاق للبريد الإلكتروني داخل الجامعة والأقسام لسهولة وصول الأعضاء للمعرفة والثقافة، للتكنولوجيا دورًا هامًا في إنتاجية المعرفة وإنشائها وتوزيعها وتخزينها وتبادلها بسرعة بين الأفراد في أماكن العمل، تلعب التنشئة التنظيمية دورًا مهمًا في الرضا الوظيفي للمحاضرين الجُدد من خلال فخرهم بوظيفتهم وحبهم لها واستمتاعهم بأدائها والتزامهم الوظيفي، وساعدت التنشئة التنظيمية المعلمين الجُدد على تحسين أدائهم في العمل وكونهم أعضاء فعالين وذوي كفاءة، كما أسهمت في إنشاء علاقات شخصية وتلقي الدعم والمشورة من الزملاء ذوي الخبرة، والمستوى الأعلى من التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى زيادة جودة التعليم المقدم للطلبة في المدارس، وتجعلهم أكثر إنتاجية في العمل، وأقل احتمالية لترك وظائفهم طواعية.

كذلك هدفت دراسة Senom, Fatiha et al (2013) إلى معرفة التحديات التي يواجهها معلمي اللغة الإنجليزية الجُدد في ماليزيا، حيث وصف الانتقال من مؤسسات إعداد المعلم إلى الحياة في الفصول الدراسية الحقيقية بـ (نوع من صدمة الواقع) التي أدرك فيها المعلمون بأن المُثل العليا التي كونوها خلال فترة تدريبهم في مؤسسات الإعداد لا تكون مناسبة للواقعية التي يواجهونها خلال السنة الأولى

من التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدة نتائج منها: يتحمل المعلمون الجُدد نفس المسؤولية التي يتحملها المعلمون ذوو الخبرة مثل ضرورة تركيزهم على المجالات الهامة في التدريس كالتخطيط طويل المدى، وتحقيق الأهداف الشاملة للطلبة، وتلبية الاحتياجات الفردية لهم، لا يتلقى المعلمون الجُدد في ماليزيا الدعم المهني الكافي، ولا تتوفر لهم برامج تعريفية محددة تعددهم لمرحلة الانتقال *no specific new teacher induction programmes* وقصور برامج التنمية المهنية التي تقدم للمعلمين الجُدد وغالبًا ما توصف بقلّة مرونتها، واستغراقها وقتًا طويلاً، ولا تلبّي احتياجات المعلمين أو تعزز الأنشطة التعاونية لديهم، ويغلب عليها النظرية أكثر من التطبيق، ولا تزود المعلمين بالمهارات المهنية والممارسات المطلوبة، ولا توفر الدعم التكميلي، إضافة إلى تنوع التحديات التي تواجه المعلمين المبتدئين لتشمل مشكلات: إدارة الفصل، تحفيز الطلبة، مراعاة الاختلافات بين الطلبة، تصنيف أعمال الطلبة، والتعامل مع المشكلات الفردية للطلبة والعلاقة مع أولياء الأمور، والعبء الثقيل للتدريس، وقلّة وقت التحضير، والعلاقات مع الزملاء، وتخطيط الدروس والأيام المدرسية، الاستخدام الفعال لمختلف طرق التدريس، وقلّة الوعي بالسياسات والقواعد المدرسية، صعوبة الحصول على معلومات عن النظام المدرسي، وصعوبة تحديد مستوى تعلم الطلبة أو المعرفة المحدودة لموضوع الدرس. إضافة إلى تحديات عبء العمل الكتابي، والعلاقات مع المديرين أو الإداريين، التسهيلات المدرسية غير الكافية، التعامل مع الطلبة بطيء التعلم، التعامل مع طلبة من ثقافات مختلفة وخلفيات محرومة، قلّة الاستخدام الفعال للكتب المدرسية وأدلة المناهج، قلّة وقت الفراغ، الدعم والتوجيه غير كافيان، وكبر حجم الفصل، صعوبة الحصول على المواد التعليمية والموارد، والتخطيط والتنظيم، صعوبة إدارة التعليمات والمسئوليات المهمة، وصعوبة تقييم الطلبة أو تقويم تقدم الطلبة مع الاعتراف بالاهتمامات المشتركة للمعلمين المبتدئين.

وأوضحت دراسة **عبد الوهاب (٢٠١٦م)** الفرق بين مفهومي التنشئة التنظيمية والتنوع الثقافي وأبعادهما وطبيعة العلاقة بينهما في المؤسسة، وتناول إشكالية العلاقة بين تكوين الأفراد ثقافيًا وتنشئتهم على تقبل التنوع الثقافي وتسييره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وانتهت الدراسة بوضع آليات التنشئة

التنظيمية وتأثيرها في تكوين وترسيخ قيم التعدد الثقافي وتنوعه وإدارته بشكل إيجابي داخل المؤسسة.

وهدف دراسة إسماعيل (٢٠١٦م) إلى استخدام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالتعليم قبل الجامعي كمدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم، وتوضيح مفهوم الانتماء المهني ومراحله ومظاهر وجوده ومعوقاته ومتطلبات تحقيقه، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والبيانات، كما تم تطبيق استبانته على عينة من المعلمين الجُدد الذين تم تعيينهم في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م بمحافظة الدقهلية، وعددهم (٧٠١) معلماً. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد بالتعليم قبل الجامعي لزيادة الانتماء المهني لديهم.

وأشارت دراسة ميلود (٢٠١٦م) إلى معرفة واقع التنشئة التنظيمية في المؤسسات الصحية بوهران- الجزائر- لدى عينة تشمل (١٤٢) من الممرضين المبتدئين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بترجمة مقياس التنشئة التنظيمية لجيل هوتز وزملائها، والتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس وتقنيته باستخدام صدق المضمون وصدق التحليل العاملي، وكان من أهم نتائج الدراسة: التركيز على ثلاثة أبعاد للتنشئة التنظيمية هي تعلم مهارات العمل واكتساب قيم جماعة العمل، التكيف مع قيم المؤسسة وأهدافها، والدور التنظيمي، تطابق الأبعاد الثلاثة للمقياس مع واقع التنشئة التنظيمية لدى عينة الدراسة، وأن البُعد التقني للمهنة هو العامل القوي الذي يُسهم في تحفيز الأفراد للعمل، وضرورة تعرف الأفراد على القوانين والإجراءات والقواعد المسيرة للمنظمة وأهم العوامل الرسمية التي تتطلب التعرف عليها مثل النظام الداخلي ونظام الأجور والعطل والامتيازات الاجتماعية وإمكانية تطوير المسار المهني، ويكتسب الفرد الجديد القيم وثقافة المؤسسة من خلال التعامل مع الزملاء، وتسمح عملية التنشئة التنظيمية للعامل الجديد اكتساب المعارف الاجتماعية والمهارات الضرورية للتحكم في الدور داخل المنظمة.

وهدف دراسة سفيان (٢٠١٧م) إلى تحديد أهم أبعاد التنشئة التنظيمية وارتباطها المعنوي بالهوية المهنية، وتم توزيع استبيان مؤلف من ٣٠ سؤال وعبارة، مقسمة إلى (٤) محاور رئيسة على عينة مكونة من (٢٠) عامل وموظف

بمؤسسة التطهير والتوزيع للمياه بالطارف وعنابة- الجزائر، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية في المؤسسة محل الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوظيف برنامج التحليل الإحصائي spss للتعامل مع المعطيات الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التنشئة التنظيمية مجتمعة، وتشكل الهوية المهنية في المؤسسة محل الدراسة بالرغم من استبعاد البعد القانوني والبعد الاجتماعي من هذه العلاقة، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حول أثر أبعاد التنشئة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة).

تعليق على الدراسات السابقة:

- يوضح عرض الدراسات السابقة مدى الاستفادة منها في البحث الحالي من ناحية الأهداف ومنهج الدراسة، ومصطلحات الدراسة، ونتائج الدراسة أو أدوات الدراسة وغيرها.
- ومن العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية القليلة يتضح أهمية التنشئة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي في معالجة مشكلة تناقص المعلمين وتقاعدهم خلال السنوات الأولى من التوظيف، مما يجعلهم أكثر ثباتاً في المهنة، ويزيد من الانتماء المهني لديهم.
- اتفق معظم الباحثين على أهمية التنشئة التنظيمية في جعل الأفراد قادرين على التعامل مع التوتر والضغوط اليومية للوظيفة، وتعلم مهارات العمل واكتساب قيم جماعة العمل، والتكيف مع قيم المؤسسة وأهدافها، والدور التنظيمي للفرد، وحفز الأفراد على العمل، ومعرفتهم بالقوانين والإجراءات والقواعد المسيرة للعمل.
- ندرت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد".
- استخدم البحث الحالي "مقياس كو وزملائها" للكشف عن واقع التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد.
- يتحدد موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة في ضوء مجموعة الأهداف التي سعى البحث إلى تحقيقها، وهي التي تنصب على رصد واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين والمعلمات الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان، حتى يتسنى اقتراح آليات تهدف إلى تنمية التنشئة التنظيمية لدى هؤلاء المعلمين، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي وحبهم للمهنة، وجعلهم أكثر ثباتاً واستقراراً فيها.

المحور الثالث

واقع التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية
بمنطقة جازان (الدراسة الميدانية)

تسعى جميع منظمات الأعمال بالمجتمع للوصول إلى مستويات الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق أهدافها، وتُعد المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية واحدة من هذه المنظمات التي تولي اهتمامًا بالغًا في تنمية الأداء التدريسي للمعلمين الجُدد وتطويره من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الاهتمام بالتنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد، حيث تقوم التنشئة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد مبادئ الفكر الإداري الحديث وتطويره داخل المدرسة، كذلك تُعد عنصرًا مهمًا في التأثير الإيجابي على السلوك التنظيمي للمعلمين الجُدد.

ويُعرف السلوك التنظيمي على أنه "تصرفات أو اتجاهات الأفراد أو المجموعات تجاه بعضهم البعض واتجاه المنظمة ككل، وتأثيرها على كفاءة المنظمة وفعاليتها". وفي بيئة العمل يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، ذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة. ويهدف السلوك التنظيمي إلى رصد سلوكيات العاملين وتحليلها وتعرف مسبباتها، والتنبؤ بهذه السلوكيات وتوجيهها والتحكم فيها من خلال التأثير في مسبباتها، ومحاولة تأسيس علاقات بين اتجاهات العاملين وسلوكياتهم المفيدة للمنظمة. ولأن لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، لذا أثبتت عديد من الدراسات وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بمعنى أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة، ويترتب على ذلك تمسك الفرد بوظيفته وعدم تخليه عنها خلال السنوات الأولى من التوظيف، فالاتجاهات تؤدي إلى السلوك، أي أن الرضا الوظيفي (اتجاه) يؤدي إلى الأداء الوظيفي (سلوك) (شوشه، ٢٠١٥م).

وبذلك تُسهم التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد بالمملكة في تنمية المعلمين مهنيًا وعلميًا وثقافيًا، كما تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية ككل وتطويرها بما يتفق والتغيرات المجتمعية، ومن ثم أصبح من الضروري الاهتمام بنوع المعلم والتركيز على برامج التأهيل والتدريب أثناء العمل.

وتُعد برامج تأهيل المعلم وتدريبه أثناء الخدمة على كل جديد في مادته والشؤون الإدارية والفنية بالمدرسة إسهامًا كبيرًا في رفع أدائه وإحساسه بالمسئولية تجاه مستقبل الأجيال، ومدى حرصه على توفير الخدمات التعليمية لجميع الطلبة. وجدير بالذكر أن هذه البرامج تُعتبر نوع من التنشئة التنظيمية لأنها تتسم بالشمولية وتضم معلومات ومهارات وأفكار ترتبط بطرق التدريس والوسائل التعليمية والمعرفة والتطور العلمي والإدارة التربوية وكل ما يخص التربية والتعليم من جوانب عديدة (عبد المنعم، ١٤٣١هـ).

ويوجد قصورًا في الأدوار التي يقوم بها معلم التعليم العام في المملكة، حيث يؤدي المعلم أدوارًا تقليدية في التعليم، اكتسبها من برامج الإعداد قبل الخدمة، وأن البرامج التدريبية أثناء الخدمة لا تغطي جميع أدواره، وأنها قليلة، وتقدم في أوقات غير مناسبة، وتعد مركزية الإدارة من العوامل المؤثرة على أداء المعلمين لأدوارهم، حيث يتم تهميش دور المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية مما يجعله منفذ فقط دون أن يكون له رأي فيما يقوم به. وأكدت الدراسة على وجود ضعفًا في العلاقة بين منظمات المجتمع والمعلم والمدرسة، إضافة إلى ضعف التكامل في العلاقة بين المعلم والأسرة حول بناء شخصية الطلبة (البليهد، ٢٠١٥م، ٦٩٩).

وأكدت دراسة على أن تأهيل المعلمين الجدد وتدريبهم أثناء الخدمة من خلال برنامج واحد شامل ومتكامل لم يُعن به، وقد أحس الباحث بهذه المشكلة أثناء قيامه بعملية التدريس، والإشراف التربوي حيث يضع البرنامج خطوات تأهيلية وتدريبية لكل المعلمين سواء المعلم المبتدئ أو المعلم ذي الخبرة الكبيرة. كما أن برامج التدريب الحالية غالبًا ما تقتصر على بعض المحاضرات الجاهزة دون اعتبار لحاجات المتدربين، وينتهي البرنامج التدريبي دون التأهيلي ولا يؤخذ رأي المعلمين في البرنامج ولا في احتياجاتهم التدريبية بغرض تحسين الأداء والافتتاح التام بالبرامج التأهيلية والتدريبية اللاحقة. وتكون وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مسئولة عن تنظيم العديد من البرامج والدورات التدريبية للمعلمين، إلا أن هذه البرامج والدورات في مجملها لا تزال غير مبنية على الحاجات الفعلية للمعلمين كما أنه لا يوجد اهتمام ملحوظ بتأهيل المعلم المبتدئ (عبد المنعم، ١٤٣١هـ).

وأشارت دراسة إلى وجود ضعفاً عاماً في مستوى طلبة مراحل التعليم العام (الابتدائي - المتوسط - والثانوي)، وعدم قدرتهم على اكتساب المهارات الأساسية في مناهج الرياضيات واللغة العربية واللغة الإنجليزية، ويرجع هذا الضعف العام للطلبة إلى ضعف المعلم علمياً، وتواضع قدراته التربوية، وتدني مستواه المهني الذي يعكس افتقار معظم برامج إعداد المعلم في الجامعات السعودية إلى تحقيق معايير الجودة في مدخلات وعمليات ومخرجات هذه البرامج، بالإضافة إلى شروط القبول للمتقدمين للاختبار بكليات التربية ومتطلبات التخرج (السبحي، ٢٠١٦م).

وهدف دراسة إلى تحديد الحاجات التدريبية لدى معلمي العلوم بالمملكة العربية السعودية في مجال استخدام التقنيات التعليمية التي تُسهم في دعم مهارات التفكير والابتكار والإبداع الضلعان (١٤٢٤هـ). وأكدت دراسة سنقر (١٩٨٩م) على ضرورة تدريب المعلمين الجُدد، وتوصلت إلى أن المعلمين المبتدئين قليلي الخبرة يحتاجون إلى برامج مكثفة تؤهلهم للعمل، ويحتاج المعلمون المتفوقون إلى مزيد من العناية والبحث عن الجديد، بينما يتمسك المعلمون التقليديون بالقديم ويفضلون البقاء عليه، أما المعلمون السلبيون يتحاشون مراقبة الآخرين، لكن المعلمون الذين يفتقرون إلى الكفاءة والمهارة العملية لا يدركون نقص خبراتهم.

وعليه يُعرف هاريس (Harris, 2001) تدريب المعلمين أثناء الخدمة In-service Teacher Training على أنه "برنامج مخطط من الفرص التعليمية والخبرات الثقافية والسلوكية، يوفر فرص النمو المهني للمعلمين بالمدرسة بغية تحسين أدائهم التدريسي في إطار جماعي تعاوني يواكب التطورات العلمية في المنهج وطرائق تعليمه ورفع إنتاجيته". ويفرق عبد المنعم (١٤٣١هـ، ١٤) بين تدريب المعلم أثناء الخدمة والتأهيل، فالتدريب هو كل الحلقات الدراسية والنشاطات التي يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معلوماته المهنية وميوله ومهاراته الأصلية التي أهلته لدخول المهنة لأجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه، أما التأهيل هو نوع من النشاط يقع بين الإعداد والتدريب ويقتصر على المعلم المبتدئ الذي يعمل في حقل التربية والتعليم ولا تتجاوز مدة عمله ثلاث سنوات.

وأوصت دراسة بضرورة إعادة النظر في برامج إعداد وتدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية، حيث تتطلب الأدوار الجديدة للمعلم أن تكون برامج

تدريبه أثناء الخدمة برامج عصرية تتناسب ومتطلبات التطورات الحديثة في أهداف التعليم ومحتواه، ذلك لأن التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة أمران حتميَان لتجديد خبرات المعلمين وزيادة فعاليتهم، وهذا يؤكد أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد. وأشارت الدراسة إلى أوجه القصور في البرامج والدورات التدريبية المقدمة للمعلمين بصفة عامة في المملكة بأنها دورات تقليدية نظرية، تفتقر إلى الاهتمام بالجوانب العملية التطبيقية، وتنفذ في مدة زمنية قصيرة، إضافة إلى قلة توافر المدربين المتخصصين، والافتقار إلى العنصر التكنولوجي في التدريب، وتعجز عن تلبية احتياجات المعلم والمدرسة، كذلك لا تستثمر الإمكانيات المادية المخصصة لبرامج التدريب بصورة جيدة في تحقيق أهدافها مما يجعل الإنفاق هدرًا تعليميًا وليس استثمارًا ترببيًا دون عائد فعال (بخش، ٢٠٠٩م).

وقد أشار المؤتمر الخامس لإعداد المعلم السعودي وتطويره الذي نظّمته جامعة أم القرى عام ١٤٣٧هـ أنه من خلال تشخيص واقع إعداد المعلم السعودي أتضح التالي: تباين برامج إعداد المعلم في كليات التربية المختلفة، التحاق أعداد من غير المؤهلين تربويًا للعمل بالتدريس، الفجوة بين مؤسسات الإعداد (كليات التربية) وواقع النظام التعليمي، استمرار الاحتياج لبعض تخصصات المعلمين، عدم وضوح بعض أهداف برامج إعداد وتدريب المعلم في كليات التربية، التفاوت في مكونات وخطط برامج إعداد المعلمين في كليات التربية، التركيز على الجوانب النظرية والمعرفية وإهمال الجوانب التطبيقية خاصة التربية العملية أو التدريب العملي بكليات التربية، والانفصال بين إعداد المعلم وتدريبه قبل الخدمة، وتأهيل المعلم وتدريبه أثناء الخدمة، وتدني الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التدريب بصفة عامة، وتعدد الجهات المسؤولة عن التدريب وضعف التنسيق بينها، مما يؤدي إلى الازدواجية وهدر الموارد في التدريب، ضعف في الإعداد والتأهيل والتدريب التربوي والإداري، وتركيز البرامج التدريبية على الجانب النظري بشكل كبير، ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين المتدربين بطريقة علمية، ويغلب على بعض البرامج التدريبية الاجتهادات الشخصية، مع غياب خطة وطنية شاملة للتدريب (المؤتمر الخامس لإعداد المعلم، جامعة أم القرى، ١٤٣٧هـ). إن كل هذه المظاهر السلبية كانت سببًا في تدني المستوى العلمي والمهني للمعلمين بالمملكة، وكانت سببًا في ضعف كفاءة أدائهم، مما ترتب عليه عزوف بعضهم عن مهنة التدريس، أو ترك المهنة خلال السنوات الأولى من توظيفهم.

- وأوضحت دراسة عقدي، ٢٠١٧م أسباب عزوف المعلمين الجُدد عن ممارسة مهنة التدريس بالمدارس الابتدائية بمنطقة جازان، ومنها:
١. **عبء العمل:** ويتمثل في زيادة نصاب المعلم من الحصص، إضافة إلى ما يسند إليه من مهام أخرى.
 ٢. **غموض الدور:** بمعنى عدم إدراك المعلم لدوره في الوفاء بمتطلبات المناهج الجديدة، واستراتيجيات التدريس الحديثة، وأساليب التقويم، إضافة إلى عدم وضوح أهداف المرحلة التعليمية لدى بعض المعلمين.
 ٣. **صراع الدور:** ويرتبط بتباين توقعات الأفراد الذين يتعامل معهم المعلم (المدير، الزملاء، المشرف التربوي، وأولياء الأمور).
 ٤. **ضعف المساندة الإدارية:** ويرتبط بالدعم الإداري الذي يقدمه مدير المدرسة.
 ٥. **قلة فرص الترقى:** في المدارس الابتدائية.
 ٦. **عدم وجود نظام فعال للحوافز:** في المدارس الابتدائية.
 ٧. **مقومات بيئة المدرسة:** ومنها حالة المبنى المدرسي وتجهيزه، وكثافة الطلبة داخل الفصول.
 ٨. **ضعف العلاقات المهنية:** والعلاقات السلبية بين المدير والمعلمين، أو بين المعلمين وبعضهم، أو العلاقات السلبية بين الطلبة والمعلمين أو بين الطلبة أنفسهم، والاتصال غير الفعال.
 ٩. **المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.**
 ١٠. **السمات الشخصية للمعلم:** مثل ضيق الأفق، قلة الصبر، الصلابة النفسية، ضعف القدرة على التكيف مع العمل المدرسي والزملاء، عدم التوافق المهني وشعور المعلم بالاغتراب عن المهنة، الحالة الاجتماعية للمعلم، التنازع بين العمل والعائلة، وقلة الخبرة.
 ١١. **معوقات العمل التي تؤدي إلى انطفاء شعلة الحماس:** وتكوين اتجاهات سلبية نحو الطلبة والمدير أو زملاء العمل، وتكوين مفهوم سلبي للذات، والمعاناة من أمراض جسدية ونفسية مختلفة، وضعف القدرة على الإنتاج، مما يؤدي إلى الإحساس بعدم الرضا الوظيفي، ومن ثم ترك المهنة بسبب التوتر والألم النفسي والجسمي الذي يعاني منه، كما يسهم سوء تصرفات

الطلبة وسوء سلوكهم في زيادة الضغوط وانخفاض الروح المعنوية للمعلم، وبالتالي تسربه الوظيفي.

يتضح مما سبق ضعف التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، وقد جاء هذا البحث ليؤكد على أهمية التنشئة التنظيمية في تنمية المعلمين الجُدد مهنيًا وعلميًا وثقافيًا وإداريًا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل المدرسي. فالمملكة العربية السعودية تسعى جاهدة للانخراط في العالم المتقدم مع الحفاظ على ثوابتها الدينية والاجتماعية والثقافية، وبذلك يصبح دور المعلم دورًا كبيرًا وأساسيًا، من خلال تشكيله لطلبة الحاضر ورجال المستقبل، فهو رمزًا للمواطن الصالح وقُدوة لطلابه، وهو من أكثر الناس دراية بحقوق وواجبات أفراد المجتمع نحو الوطن، وهو رائدًا اجتماعيًا يعمل على إصلاح المجتمع ويهيئ له البيئة الجيدة لنمو الإنسان الصالح، وهو مثقفًا يعمل على تنقية ثقافة المجتمع ومواجهة الغزو الثقافي، وقادرًا على نقل ثقافة مجتمعه السعودي المسلم إلى طلابه، وموظفًا لتقنيات التعليم في مواقف التعلم بينه وبين طلابه، وقادرًا على تجديد معارفه والتعامل مع الحديث من المعلومات والاتصالات السريعة والإنترنت وتقنية المعلومات، وقادرًا على مراعاة التعددية الثقافية والاجتماعية للطلبة غير السعوديين، وقادرًا على إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع إدارة المدرسة وزملائه والعاملين في المدرسة والمشرفين التربويين والطلبة ... وغيرهم.

عمومًا، يواجه معلم المرحلة الابتدائية بالمملكة- خلال سنواته الأولى في التوظيف- مجموعة من المشكلات والصعوبات، نظرًا لقلّة خبراته بميدان التعليم، ولكنه غالبًا ما يكتسب مناعة من بعض هذه المشكلات مع مرور الزمن بازدياد خبراته في العمل الميداني. وتشير الأدبيات إلى أن أهم ملامح يميز عملية الانتقال من التدريب قبل الخدمة إلى ممارسة مهنة التعليم في الميدان، هو "صدمة الحقيقة" التي تحدث عندما يدرك المعلم المبتدئ أن واقع عملية التدريس يختلف كثيرًا عن المثاليات التي تلقاها في زمن الإعداد قبل الخدمة، وكثيرًا ما تكون النتيجة انهيار المثل الرسالية التي تشكلت أثناء فترة الإعداد قبل الخدمة بفعل حقائق الحياة اليومية القاسية في غرفة الصف.

وقد أدركت وزارة التعليم بالمملكة أهمية العناية بالمعلم المبتدئ، وحساسية التعامل معه؛ لذا اهتمت به وأولته عناية خاصة، وشرّعت له

الأنظمة، وقدمت التوجيهات الكفيلة بمتابعته وتدريبه، ويظهر هذا الاهتمام من خلال أخذ الوزارة بالآتي: يُعد المعلم المبتدئ في فترة تجربة، يتم تقويمه خلالها على فترتين وفق نموذج محدد من قبل وزارة الخدمة المدنية، ليتم الحكم على صلاحيته لمهنة التعليم من عدمها، وفق أحد الحالات الثلاث (تثبيته على مهنة معلم، أو نقله إلى وظيفة أخرى، أو طي قيده وعدم صلاحيته للعمل). وحدد النظام إجراءات تفصيلية عن كيفية تقويمه، حيث يجب ألا يقل عدد زيارات مدير المدرسة للمعلم المبتدئ (في عامه الأول) داخل الفصل في كل فترة عن أربع زيارات، كما يجب ألا تقل زيارات المشرف في كل فترة عن زيارتين. ويجب اطلاع المعلم المبتدئ على نتائج الزيارات في يوم الزيارة نفسها، وإعطائه نسخة من الملحوظات وكيفية تلافيها. ويجب مساعدة المعلمين حديثي التخرج في الاطلاع على النظم والقوانين التي تجعلهم يواجهون المواقف الجديدة في ميدان العمل. ويحتاج المشرف التربوي إلى طريقة خاصة في التعامل مع المعلم المبتدئ، حيث تكون زيارة المشرف الأولى للمعلم المبتدئ خارج الصف، ويكتفي بالتعرف عليه، وتعريفه ببعض الأنظمة الخاصة عن المادة التي يقوم بتدريسها، مثل: كيفية توزيع الدرجات على الاختبارات، وعناصر التقويم المختلفة، وكيفية تحضير الدروس، وإعطاء الواجبات وتوظيف الوسائل التعليمية، وغيرها من الأمور المتعلقة بتدريس المادة والتي تشعر المعلم المبتدئ بأن المشرف صديق له يريد أن يقدم له الخبرة والمساعدة المعنوية (الحربي والمعلم، ٢٠١٤م).

الإجراءات المنهجية للبحث:

أجاب الإطار الميداني عن السؤالين الثاني والثالث، ونصهما: ما واقع التنشئة التنظيمية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الجُدد؟ وهل توجد فروق عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين تصورات المعلمين الجُدد حول واقع التنشئة التنظيمية بالمدارس الابتدائية بمنطقة جازان السعودية تعزي إلى متغيرات (النوع وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة عنهما جاءت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

أولاً- أداة البحث:

قامت الباحثة بترجمة مقياس التنشئة التنظيمية لكو وزملائها (Chao et al., 1994)، وإعادة صياغة بعض عباراته بصورة تتناسب مع مجتمع الدراسة وعينته، مثل استبدال كلمة المنظمة Organization بكلمة المدرسة School، كما قامت الباحثة بإعادة صياغة الفقرات السلبية، وعددها ١٣ فقرة (*)، في الاتجاه الإيجابي مع مراعاة عدم الإخلال بمضمون العبارات وهدف المقياس. وتضمنت أداة البحث (٣٤) فقرة تمثل مقياس محتوى التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالمدارس الابتدائية (الذين لم يمض على تعيينهم أكثر من ثلاث سنوات من عام ٢٠١٤م وحتى عام ٢٠١٧م) في العمل بمنطقة جازان، وتنقسم الأداة إلى ستة أبعاد رئيسية، هي: **بُعد التاريخ** (٥ فقرات)، **بُعد اللغة** (٥ فقرات)، **بُعد السياسات** (٦ فقرات)، **بُعد الناس/ الأفراد** (٦ فقرات)، **بُعد القيم والأهداف التنظيمية** (٧ فقرات)، **بُعد كفاءة الأداء** (٥ فقرات)، ولاختبار صدق محتوى الأداة عرضتها الباحثة على مجموعة من أساتذة التربية والإدارة والقياس التربوي للحكم عليها وإبداء الرأي وتعرف مدى سهولة الأسئلة ووضوحها ودرجة شموليتها، ومدى تمثيل الأسئلة لأهداف البحث، واقتراح التعديلات المناسبة، وبعد إجراء بعض التعديلات في الصياغة طبقاً لاقتراحات السادة المحكمين تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) معلماً ومعلمة من المعلمين الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان، لإجراء التحليلات السيكومترية والتأكد من ثبات الأداة، وذلك بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (الذي بلغ ٠,٨٨)، كما تم اختبار صدق الاتساق الداخلي بين محاور أداة البحث وبين الأداة ككل بحساب معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يلي:

* - انظر الملحق.

جدول (١) معامل "ثبات ألفا" ومعاملات الارتباط (الاتساق الداخلي)
لأداة البحث ومحاورها الفرعية

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
التاريخ	٥	٠.٧٦	١						
اللغة	٥	٠.٦٧	**٠.٥١٩	١					
السياسات	٦	٠.٥٨	**٠.٤٤١	**٠.٥٤٨	١				
الناس	٦	٠.٥٤	**٠.٢٦٦	**٠.٣٣٦	**٠.٤٦٠	١			
القيم والأهداف التنظيمية	٧	٠.٧٠	**٠.٢٨٧	**٠.٤٧١	**٠.٤٧٦	**٠.٤٦٨	١		
كفاءة الأداء	٥	٠.٦٨	**٠.٤١١	**٠.٥١٥	**٠.٥١٥	**٠.٤١٨	**٠.٥٠٧	١	
الأداة ككل	٣٤	٠.٨٨	**٠.٧٠٧	**٠.٧٨٣	**٠.٧٧٢	**٠.٦٤٦	**٠.٧٠٧	**٠.٧٦٧	١

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن أداة البحث تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة بالنسبة لجميع محاورها الفرعية، مما يعطي موثوقية في استخدامها، كما يشير الجدول إلى معاملات اتساق داخلي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين المحاور الفرعية للأداة من ناحية، وبينها وبين الدرجة الكلية للأداة من ناحية أخرى، مما يؤكد صلاحية الأداة لقياس ما صُممت من أجله.

ثانياً - عينة البحث:

مع بداية الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٧م، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث (بعض معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية المبتدئين بمنطقة جازان) قوامها (٢٠٠) معلماً ومعلمة، وتم استرجاع ما مجموعه (١٧٤) استبانة، بنسبة ٨٧%، من إجمالي الاستبانات الموزعة، وبعد الفحص الأولي تم استبعاد (٨) استبانات منها لعدم اكتمالها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للرصد (١٦٦). ويتضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة في الجدول التالي:

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير		النوع			الخبرة
		ذكور	إناث	سنة	سنتان
العدد		٦٤	١٠٢	٢٤	٧٠
%		٣٨.٦ %	٦١.٤ %	١٤.٥ %	٤٢.٢ %
الاحمالي		١٦٦			

ثالثاً - المعالجة الإحصائية:

- بعد تجميع الاستبانات تم تفرغها وفق برنامج (SPSS) ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لأسئلة البحث، حيث تم تطبيق اختبار "ت" T. Test لتحديد دلالة الفروق طبقاً لمتغيري (النوع، وسنوات الخبرة)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني والانحراف المعياري للحكم على تقديرات عينة البحث عن واقع التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان.
- ولتحديد معيار الحكم على استجابات أفراد العينة، تم تحديد طول الفئة بالمعادلة الآتية: القيمة العُلوية - القيمة الدنيا/ عدد المستويات = ٥/١ - ٥ = ٠.٨٠ (عبد الفتاح، ٢٠٠٨م، ٥٣٩)، ووفقاً لهذه المعادلة تم اعتماد معيار الحكم على تقديرات عينة البحث كما يلي:

جدول (٣)

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	غير موافق بشدة
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	غير موافق
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	لا أدري
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	موافق
من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	موافق بشدة

رابعاً - نتائج الدراسة الميدانية (عرضها ومناقشتها):

- ١- إجابة السؤال الثاني، ونصّه: ما واقع التنشئة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الجدد؟ ولإجابة عنه تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الوزني

والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث، وذلك وفقاً لكل محور كما يلي:

- البُعد الأول (التاريخ History):

جدول (٤) نتائج استجابات العينة على البُعد الأول (التاريخ History)

م	العبرة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	أعرف الكثير جداً عن تاريخ المدرسة التي أنتمي إليها.	٢.١٧	٠.٩٨٥	غير موافق	٥
٢	لدي معرفة بالعادات، والطقوس، والاحتفالات والمناسبات الخاصة بمدرستي.	٤.٠٤	٠.٨٩٧	موافق	١
٣	أعلم التقاليد العريقة لمدرستي.	٣.٦٤	٠.٨٤٧	موافق	٣
٤	من الممكن أن أكون مصدرًا جيدًا لوصف خلفية عن عملي، والزملاء، والقسم.	٣.٧٢	٠.٩٣٨	موافق	٢
٥	إنني على دراية كاملة بتاريخ مدرستي.	٢.٩٥	٠.٩٨٤	لا أدري	٤
المتوسط العام		٣.٣٠	٠.٥٩٦	لا أدري	

أظهرت نتائج الجدول السابق أن تقديرات أفراد عينة البحث عن البُعد الأول (التاريخ History) قد جاءت بدرجة موافقة حيادية "لا أدري"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه التقديرات (٣.٣٠) بانحراف معياري (٠.٥٩٦)، ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى قلة اهتمام المعلمين والمعلمات الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان بمعرفة تاريخ المدرسة التي ينتمون إليها، وأنهم ليسوا على دراية كاملة ووعي تام بتاريخ مدرستهم وتقاليدها خاصة خلال فترة توظيفهم الأولى، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه المدارس قد توجد في مناطق جغرافية مختلفة عن تلك التي يسكن فيها هؤلاء المعلمين، أو وجود هذه المدارس في أماكن نائية ذات طبيعة خاصة وعادات وتقاليد لا يألفها المعلمون الجُدد، وتتطلب منهم نوعاً من التغيير والتكيف المناسب. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة فيكتوريا روكود Victoria Roucaud (٢٠١٦م) التي أوضحت أن التحول والتكيف الذي يحتاج إليه المعلمون المبتدئون في مجتمعاتهم المدرسية الجديدة يشبه ما يحتاجه

المهاجرون من تكيف مع ثقافة جديدة ودولة جديدة، ومما يؤكد ذلك أن منطقة جازان تقع في الحد الجنوبي للمملكة، وتعتبر من المناطق النائية ذات طبيعة خاصة وعادات تميز سكانها، ويتوظف بها بعض من المعلمين والمعلمات الجُدد الذين يأتون إليها من مناطق مختلفة من جميع أنحاء المملكة.

وبيّنت النتائج أن متوسطات تقديرات جميع فقرات البُعد الأول (التاريخ) قد تراوحت ما بين (٤.٠٤ - ٢.١٧)، كانت أعلاها وبدرجة موافقة كبيرة التي تضمنتها الفقرة (٢) "لدي معرفة بالعادات، والطقوس، والاحتفالات والمناسبات الخاصة بمدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٩٣٨)، والفقرة (٤) " من الممكن أن أكون مصدرًا جيدًا لوصف خلفية عن عملي، والزملاء، والقسم"، بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٤٧)، والمرتبة الثالثة التي تضمنتها الفقرة (٣) "أعلم التقاليد العريقة لمدرستي"، بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٤٧).

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى التزام المدرسة بعمل لقاء تعريفى للمعلمين الجُدد منذ بداية تعيينهم بهدف تعلم القيم والأهداف والثقافة التنظيمية بالمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (جونير وإدواردز، ٢٠٠٨م، والمهدي، ٢٠٠٩م، وعقدي، ٢٠١٧م، وإسماعيل، ٢٠١٦م، وميلود، ٢٠١٦م) التي أكدت على أهمية إتاحة دورات تعريفية على مستوى المنطقة، وورش عمل متنوعة أو دورات تدريبية تمهيدية للمعلمين المبتدئين تهدف إلى دعم الانتماء المهني لديهم، وتعلم مهارات العمل، واكتساب قيم جماعة العمل، والتكيف مع قيم المدرسة وأهدافها، والدور التنظيمي المنوط لهم، وغيرها من الأمور التي أكدت عليها التنشئة التنظيمية السليمة من أجل قيام هؤلاء المعلمين بواجباتهم ومسئولياتهم المكلفين بها. ومن ناحية أخرى، لا يتوفر بكل المدارس كتيبات أو وثائق إرشادية تلخص تاريخ المدرسة من حيث النشأة والتطور، وعاداتها وتقاليدها وقيمها وطبيعة المجتمع الذي توجد فيه، لذا يكتسب المعلمون الجُدد هذه المعلومات إما بالخبرة أو من الزملاء القدامى.

-البُعد الثاني (اللغة Language):

جدول (٥) نتائج استجابات العينة على البُعد الثاني (اللغة Language)

م	العبرة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
٦	أتقن المصطلحات والمفردات المتخصصة في عملي بالتعليم.	٣.٩٣	٠.٩٩٤	موافق	٥
٧	أتمكن من اللغة الخاصة والدارجة بمدرستي.	٤.٣٧	٠.٨٤٩	موافق بشدة	١
٨	أفهم دائماً معاني الرموز والاختصارات الخاصة بمدرستي.	٤.١٩	٠.٨٠١	موافق	٣
٩	أفهم المعاني المحددة للكلمات واللغة الدارجة في التعليم.	٤.٢٥	٠.٨٧٩	موافق بشدة	٢
١٠	أفهم ما تعنيه معظم الاختصارات والرموز الخاصة بعملي في مدرستي.	٤.١٢	٠.٩٣٩	موافق	٤
	المتوسط العام	٤.١٧	٠.٦٤٣	موافق	

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة البحث للبُعد الثاني (اللغة Language) قد جاءت بدرجة موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه التقديرات (٤.١٧) بانحراف معياري (٠.٦٤٣)، ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى أن ثمة اهتمام ملحوظ من المعلمين الجُدد وحرصهم على تعلم اللغة الخاصة والدارجة في التعليم، ومعرفة معاني الكلمات والرموز السائدة بالمدرسة.

وبيّنت النتائج أن متوسطات تقديرات جميع فقرات البُعد الثاني (اللغة) قد تراوحت ما بين (٤.٣٧ - ٣.٩٣)، كانت أعلاها وبدرجة موافقة كبيرة التي تضمنتها الفقرة (٧) "أتمكن من اللغة الخاصة والدارجة بمدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٤٩). والفقرة (٩) "أفهم المعاني المحددة للكلمات واللغة الدارجة في التعليم"، بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٨٧٩)، تليهما الفقرة (٨) "أفهم دائماً معاني الرموز والاختصارات الخاصة بمدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٨٠١). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إيمان المعلمين المبتدئين بأهمية تمكنهم من اللغة العربية وفهم معاني الكلمات واللغة الدارجة في التعليم بهدف سهولة التعامل مع الطلبة، وتحقيق التواصل الفعال مع جميع العاملين بالمدرسة من أمثلة (المعلمين من الزملاء، المدير، الطلبة، الإداريين، العمال، وأولياء الأمور ...)، وتنمية العلاقات

الاجتماعية بينهم، وتحقيق النمو الاجتماعي للطلبة عن طريق إكسابهم العلاقات الإنسانية، وخلق الصداقات والتعارف مما يساعدهم على التكيف الناجح مع مواقف الحياة المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Chou et al., 1994 التي أوضحت أن الموظف الجديد لكي يصبح عضوًا فعالاً في المنظمة عليه أن يتقن معرفة مجالات عديدة منها: تاريخ المنظمة وثقافتها ولغتها وأداء المهام والعمل تحت ضغوط رسمية وغير رسمية، حتى يمكنه التواصل بإيجابية مع الآخرين. ودراسة Aguilera et al., 2008 التي أكدت أهمية تعلم المعلمين الجُدد اللغة الفنية والمهنية اللازمة لأداء العمل المطلوب منهم، أي تعلم المصطلحات والرموز والاختصارات والكلمات والمعاني والمفردات الخاصة بعملهم.

- البُعد الثالث (السياسات (Politics):

جدول (٦)

نتائج استجابات العينة على البُعد الثالث (السياسات (Politics)

م	العبارة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
١١	تعلمت داخل مدرستي كيفية أداء المهام المطلوبة في عملي.	٤.٢٩	٠.٩٦٦	موافق بشدة	١
١٢	أعرف معظم الأفراد ذوي التأثير والنفوذ في مدرستي.	٤.٢٤	٠.٨٤٧	موافق بشدة	٢
١٣	لدي فهم جيد عن سياسات مدرستي.	٣.٨٦	٠.٩٤٩	موافق	٥
١٤	إنني متأكد دائماً مما مطلوب فعله لتحقيق معظم التكاليف المرغوبة في مجال عملي.	٣.٨١	٠.٩٠١	موافق	٦
١٥	لدي فهم جيد للدوافع الكامنة وراء تصرفات الأفراد الآخرين في مدرستي.	٤.٠٥	٠.٩٠٧	موافق	٤
١٦	استطيع تحديد الأشخاص الأكثر أهمية في تنفيذ العمل في مدرستي.	٤.٢٣	٠.٩٦٤	موافق بشدة	٣
	المتوسط العام	٤.٠٧	٠.٥٣٥	موافق	

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة البحث للبُعد الثالث (السياسات) قد جاءت بدرجة موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه التقديرات (٤.٠٧) بانحراف معياري (٠.٥٣٥)، ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء معرفة المعلمين المبتدئين كيفية أداء المهام المطلوبة منهم في أعمالهم، ومعرفتهم بسياسات المدرسة جيداً، والأفراد ذوي التأثير في سير العمل المدرسي.

وبيّنت النتائج أن متوسطات تقديرات جميع فقرات البُعد الثالث (السياسات (Politics) قد تراوحت ما بين (٣.٨١ - ٤.٢٩)، كانت أعلاها وبدرجة موافقة كبيرة جداً التي تضمنتها الفقرة (١١) " تعلمت داخل مدرستي كيفية أداء المهام المطلوبة في عملي"، بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وانحراف معياري (٠.٩٦٦)، والفقرة (١٢) " أعرف معظم الأفراد ذوي التأثير والنفوذ في مدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٤٧)، يليهما في المرتبة الثالثة التي تضمنتها الفقرة (١٦) " أستطيع تحديد الأشخاص الأكثر أهمية في تنفيذ العمل في مدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٩٦٤).

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام المعلمين الجُدد بمعرفة السياسات المدرسية واتباعها جيداً من أجل تيسير أمور العمل المدرسي وتحمل المسؤولية في تنفيذ عمليتي التعليم والتعلم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل (٢٠١٦م) التي أكدت على ضرورة معرفة المعلمين الجُدد بالسياسات التنظيمية في المدرسة والتي ترتبط بتعلم هؤلاء المعلمين مستويات التدرج الوظيفي والسلطة الرسمية المحددة لكل مستوى، وكذلك مستويات السلطة غير الرسمية المبنية على اتخاذ القرارات الديناميكية داخل المدرسة. وأوضحت دراسة ميلود (٢٠١٦م) معرفة المعلمين المبتدئين للقوانين والإجراءات المسيرة للعمل المدرسي، وتعرف النظام الداخلي ونظام الأجور والعُطل والامتيازات الاجتماعية وغيرها من السياسات التي أكدت التنشئة التنظيمية السليمة على ضرورة اتباعها داخل المدرسة.

- البُعد الرابع (الناس/ الأفراد (People):

جدول (٧)

نتائج استجابات العينة على البُعد الرابع (الناس/ الأفراد (People)

م	العبارة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
١٧	أعتبر كل الزملاء بمدرستي أصدقاء لي.	٤.٤٩	٠.٨٥٨	موافق بشدة	١
١٨	أتواجد عادة في اللقاءات الجماعية داخل مدرستي.	٤.٤٥	٠.٧٣٤	موافق بشدة	٢
١٩	يمكن وصفى كأحد أفراد فريق العمل بالمدرسة.	٤.٣٧	٠.٧٧٤	موافق بشدة	٣
٢٠	أتواجد عادة في التجمعات غير الرسمية بمدرستي.	٤.٣٧	٠.٨٢٠	موافق بشدة	٤
٢١	أحظى بشعبية كبيرة في مدرستي.	٤.١٣	٠.٨٧٨	موافق	٥
٢٢	اعتقد مشاركتي مع زملائي في كثير من السمات.	٣.٩٣	٠.٩٠٥	موافق	٦
	المتوسط العام	٤.٢٩	٠.٥٢٤	موافق بشدة	

أظهرت نتائج الجدول السابق أن تقديرات أفراد عينة البحث للبعد الرابع (الناس/ الأفراد) جاءت بدرجة موافقة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه التقديرات (٤.٢٩) بانحراف معياري (٠.٥٢٤)، ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي معلمي المدارس الابتدائية الجُدد بمنطقة جازان لأهمية الصداقات والعمل الجماعي، وأهمية التعاون بين جميع المعلمين بالمدرسة، مما يثري سرعة إنجاز الأعمال المدرسية المطلوبة، بحيث يكون كل معلم عضو في فريق العمل بالمدرسة وله دور يكمل أدوار الآخرين، وهذا يؤثر إيجابياً على مستوى العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، ويرقي من أداء الطلبة ومستوى تحصيلهم الدراسي لأنهم يرون القدوة في معلمهم، كما أنه يساعد على توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحيط، ويقدم حلولاً لكثير من المشكلات الاجتماعية.

وبيّنت النتائج أن متوسطات تقديرات جميع فقرات البعد الرابع (الناس/ الأفراد) (people) تراوحت ما بين (٣.٩٣ - ٤.٤٩)، كانت أعلاها وبدرجة موافقة كبيرة جداً التي تضمنتها الفقرة (١٧) "أعتبر كل الزملاء بمدرستي أصدقاء لي"، بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وانحراف معياري (٠.٨٥٨)، والفقرة (١٨) "أتواجد عادة في اللقاءات الجماعية داخل مدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.٤٥) وانحراف معياري (٠.٧٣٤)، يليهما في المرتبة الثالثة التي تضمنتها الفقرة (١٩) "يمكن وصفي كأحد أفراد فريق العمل بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٧٤)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تقدير المعلمين الجُدد لقيمة العمل الجماعي والقيام بدورهم في تحمل مسؤولية سير العملية التعليمية من خلال التعاون مع الزملاء والمشاركة الفعالة في التجمعات الرسمية وغير الرسمية بالمدرسة، مما يدعم رضا المعلم عن عمله وعن زملائه، ويتقبل نفسه كعضو فاعل في المدرسة، وهذا يزيد من دافعيته وحماسه نحو مزيد من العمل والإنجاز، ويعود بالنفع على نهضة المدرسة وارتفاع مستواها.

وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة سفيان، ٢٠١٧م التي أكدت أنه أثناء الأشهر الأولى من التوظيف يحاول الفرد أن يعقل كي يقلل من شعور عدم ارتياحه لمكان عمله، ويواجه فيه ثقافة تنظيمية جديدة يجب عليه أن يستوعبها وأن يتقبلها، كما يجب عليه أن يعمل أيضاً ضمن مجموعة أفراد جديدة (رفاق أو رؤساء)، بحيث يتطلب الأمر منه أن يندمج وأن يمتلك القدرة والرغبة في ذلك، حتى يمكنه القيام بواجباته ومسؤولياته التي يجب أن يتكفل بها على أكمل وجه، واندماج الفرد مع

جماعة العمل يؤثر في استعداداته وسلوكياته الراهنة في العمل كما في مستقبله، إذ إن حالات المغادرة المستعجلة خلال الأشهر الأولى هي حالات شائعة، وحالات المغادرة المبكرة تبدد الاستثمار في التوظيف، وهي عملية مكلفة جداً، فالاستقالات المبكرة وتكاليف الخروج المبكر من العمل المدرسي تمثل تكاليف مادية باهظة على مستوى الدولة مثل تكاليف الإحلال والبحث عن أو توظيف معلمين جُدد بدلاً من المغادرين.

مما يؤكد ضرورة التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد وأهميتها في تنمية العلاقات الاجتماعية، وتحقيق النمو الاجتماعي لهؤلاء المعلمين عن طريق إكسابهم العلاقات الإنسانية، وخلق الصداقات والتعارف، وتحقيق التكيف الناجح مع مواقف الحياة المدرسية والشعور بالرضا الوظيفي والاستمرار في المهنة دون تسرب.

- البُعد الخامس: القيم والأهداف التنظيمية (Organizational Goals and Values)

جدول (٨)

نتائج استجابات العينة على البُعد الخامس (القيم والأهداف التنظيمية)

(Organizational Goals and Values)

م	العبرة	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	رتبة
٢٣	من الممكن أن أكون ممثلاً جيداً لمدرستي.	٤.٢٠	٠.٨٧٧	موافق	٤
٢٤	أهداف مدرستي هي أيضاً أهدافي.	٤.٣٥	٠.٨٣٠	موافق بشدة	١
٢٥	أعتقد كوني عضواً فعالاً بالنسبة لمدرستي.	٤.٢٠	٠.٨٤٩	موافق	٣
٢٦	أؤمن دائماً بقيم مدرستي.	٤.٢٢	٠.٨٣٩	موافق بشدة	٢
٢٧	أستوعب أهداف مدرستي.	٤.٠٦	٠.٧٩٩	موافق	٥
٢٨	يمكن أن أكون نموذجاً يجسد قيم مؤسستي التعليمية.	٣.٩٥	٠.٨٩٣	موافق	٧
٢٩	أدعم الأهداف المحددة من قبل مدرستي.	٣.٩٨	٠.٩٤٧	موافق	٦
	المتوسط العام	٤.١٣	٠.٥٠٨	موافق	

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة البحث للبعد الخامس (القيم والأهداف التنظيمية) جاءت بدرجة موافقة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه التقديرات (٤.١٣) بانحراف معياري (٠.٥٠٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إدراك المعلمين الجُدد لأهمية التزامهم بتحقيق القيم والأهداف التنظيمية للمدارس التي يعملون بها، والتي يتمسكون بها في سلوكياتهم أثناء قيامهم بالمسؤوليات المهنية الملقاة على عاتقهم، والتي تتمثل في طبيعة الدور المتوقع منهم مستقبلاً للنهوض بمدارسهم الابتدائية والمشاركة في تنمية المجتمع المحيط بها ككل. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة سفيان (٢٠١٧م) التي أكدت أن شخصية المعلمين الجُدد تتأثر بالقيم والثقافة والأهداف التنظيمية السائدة في المدرسة، وتسهم في تكوين خبرة العمل لديهم، مما يدعم علاقة المعلمين وارتباطهم بالوظيفة، كما أن التزامهم بالمعتقدات والأحكام المسبقة يجعلهم أعضاء فاعلين في المدرسة.

وبيّنت النتائج أن متوسطات تقديرات جميع فقرات البعد الخامس (القيم والأهداف التنظيمية) قد تراوحت ما بين (٣.٩٥ - ٤.٣٥)، كانت أعلاها وبدرجة موافقة كبيرة التي تضمنتها الفقرة (٢٤) "أهداف مدرستي هي أيضاً أهدافي"، بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٣٠)، والفقرة (٢٦) "أؤمن دائماً بقيم مدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري (٠.٨٣٩)، تليهما الفقرة (٢٥) "أعتقد كوني عضواً فعالاً بالنسبة لمدرستي"، بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٤٩)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إيمان المعلمين الجُدد بأهمية القيم والأهداف التنظيمية المحددة بالمدرسة، وتمسكهم بهذه القيم يعزز كونهم أعضاء فاعلين يمثلون مدرستهم جيداً ويحققون أهدافها المحددة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه ميلود (٢٠١٦م)، حينما أوضح أهمية التنشئة التنظيمية في تعزيز القيم والأهداف التنظيمية لدى المعلمين الجُدد، حيث ركزت الدراسة على تحقيق ثلاثة أبعاد للتنشئة التنظيمية هي: تعلّم مهارات العمل واكتساب قيم جماعة العمل، والتكيف مع قيم المؤسسة وأهدافها، والدور التنظيمي للموظف.

- البُعد السادس (كفاءة الأداء Performance Proficiency):

جدول (٩)

نتائج استجابات العينة على البُعد السادس كفاءة الأداء

Performance Proficiency

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	العبارة	م
٥	موافق	٠.٨٩٦	٣.٨٠	أتعلم المهارات والكفايات الضرورية في وظيفتي حتى الآن.	٣٠
٤	موافق	٠.٩٠٥	٤.٠٧	تعلمت كيفية أداء وظيفتي بنجاح وكفاءة.	٣١
٣	موافق	٠.٨٧٨	٤.١٣	أتقن المهام المطلوبة من وظيفتي.	٣٢
٢	موافق	٠.٨٨٧	٤.١٦	أنمي بصورة شاملة المهارات والقدرات التي تمكنني من أداء وظيفتي بفعالية.	٣٣
١	موافق بشدة	٠.٧٤٠	٤.٣٦	أستوعب كل متطلبات أداء وظيفتي بالمدرسة.	٣٤
	موافق	٠.٥٤٩	٤.١٠	المتوسط العام	

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة البحث للبُعد السادس (كفاءة الأداء) جاءت بدرجة موافقة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه التقديرات (٤.١٠) بانحراف معياري (٠.٥٤٩)، ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إدراك المعلمين الجُدد لأهمية التنشئة التنظيمية في تحقيق كفاءة أدائهم التدريسي في المدارس الابتدائية بجازان.

وبيّنت النتائج أن متوسطات تقديرات جميع فقرات البُعد السادس (كفاءة الأداء) قد تراوحت ما بين (٣.٨٠ - ٤.٣٦)، كانت أعلاها وبدرجة موافقة كبيرة التي تضمنتها الفقرة (٣٤) "أستوعب كل متطلبات أداء وظيفتي بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٤٠)، والفقرة (٣٣) "أنمي بصورة شاملة المهارات والقدرات التي تمكنني من أداء وظيفتي بفعالية"، بمتوسط حسابي (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٨٨٧)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أهمية التنشئة التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين الجُدد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوحفص، (٢٠١٤م) التي أكدت على دور التنشئة التنظيمية في دفع الموظفين الجُدد إلى بذل كل جهدهم واستخدام معارفهم الخاصة مباشرة بعد التحاقهم بالعمل في المؤسسة، مع اكتساب الموظف الجديد للمعارف

والخبرة والممارسة، والتفاعل مع أعضاء الجماعة ليحقق كفاءة في الأداء تجعله أكثر اندماجاً في مجتمعه المدرسي وأكثر ولاءً وانتماءً إليه، وأكثر رغبة في البقاء.

٢-إجابة السؤال الثالث، ونصّه: هل توجد فروق عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين تصورات عينة الدراسة حول واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بجازان تُعزى لمتغيري (النوع وسنوات الخبرة)؟ ولإجابة عنه تم استخدام (t-test) لمتغير النوع، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لمتغير الخبرة، وتفصيل ذلك كما يلي:

- متغير النوع (ذكور - إناث):

جدول (١٠) نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق طبقاً لمتغير النوع

محاو الأداة	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
محاو الأداة ككل	ذكور	٦٤	٣.٦٩	٠.٥٦٢	-	٠.٠٠٠	دالة
	إناث	١٠٢	٤.٠٦	٠.٣٥١	٥.١٨٨		

أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير النوع (ذكور، إناث)، بالنسبة لجميع محاور الأداة، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (- ٥.١٨٨)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠١). وكانت الفروق لصالح المعلمات الجُدد، ويُمكن تفسير ذلك في ضوء اتفاق المعلمات الجُدد بالمدارس الابتدائية بمنطقة جازان على أهمية التنشئة التنظيمية في تحقيق الولاء للمهنة والانتماء لها والبقاء فيها دون تسرب.

-متغير الخبرة (سنة خبرة - سنتان خبرة - ثلاث سنوات خبرة):

جدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٢.١٤٣	٢	١.٠٧١	٤.٩١١	٠.٠٠٨
داخل المجموعات	٣٥.٥٥٧	١٦٣	٠.٢١٨		
الكل	٣٧.٧٠٠	١٦٥			

يُظهر جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عن واقع التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد في

المدارس الابتدائية بمنطقة جازان تعزى لمتغير الخبرة، ولفحص دلالة الفروق الزوجية بينها تم استخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٢)

نتائج طريقة "شيفيه" لمتوسطات تقديرات أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	سنة	سنتان	ثلاث سنوات
سنة واحدة	٣.٦٩			
سنتان	٣.٨٩	٠.١٩٦ -		
ثلاث سنوات	٤.٠٣	٠.٣٣٤ *	٠.١٣٨ -	

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة بين (سنة واحدة) من جهة و(ثلاث سنوات) من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح (ثلاث سنوات خبرة)، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة أصبحوا أكثر توافقاً في المهنة وأكثر استعداداً لتقبل ظروف العمل وضغوطه والمساهمة في حل مشكلاته، وأكثر قدرة على البقاء دون ترك المهنة والبحث عن غيرها.

سادساً - ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

■ تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن درجة موافقة المعلمين والمعلمات الجدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان على أبعاد التنشئة التنظيمية الستة جاءت كما يلي:

- بدرجة موافقة حيادية "لا أدري" بالنسبة للبعد الأول (التاريخ)، ويؤكد ذلك على قلة اهتمام المعلمين عينة الدراسة بمعرفة تاريخ المدرسة التي ينتمون إليها، وأنهم ليسوا على دراية كاملة بتاريخ مدرستهم وتقاليدها خاصة خلال فترة توظيفهم في السنوات الأولى.
- بدرجة موافقة بالنسبة للبعد الثاني (اللغة)، ويؤكد ذلك على ثمة اهتمام ملحوظ من المعلمين والمعلمات الجدد وحرصهم على تعلم اللغة الخاصة والدارجة في التعليم، ومعرفة معاني الكلمات والرموز السائدة في المدارس الابتدائية لتحقيق التواصل الفعال مع جميع الأفراد من حولهم.

- بدرجة موافقة بالنسبة للْبُعد الثالث (السياسات)، ويؤكد ذلك على معرفة المعلمين المبتدئين كيفية أداء المهام المطلوبة منهم في أعمالهم، ومعرفتهم بسياسات المدرسة جيداً، والأفراد ذوي التأثير في سير العمل المدرسي.

- بدرجة موافقة كبيرة جداً بالنسبة للْبُعد الرابع (الناس/ الأفراد)، ويؤكد ذلك على إدراك المعلمين المبتدئين بالمدارس الابتدائية بجازان لأهمية الصداقات والعمل الجماعي والتعاون بين جميع المعلمين داخل المدرسة، مما يثري سرعة إنجاز الأعمال المدرسية المطلوبة، وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بالمدرسة، فكل معلم دور يكمل أدوار المعلمين الآخرين، كذلك يستفيد المعلم الجديد من خبرة المعلمين القدامى، وقد يكونون قدوة بالنسبة له.

- بدرجة موافقة بالنسبة للْبُعد الخامس (القيم والأهداف التنظيمية)، ويؤكد ذلك على التزام المعلمين الجُدد بتحقيق الأهداف التنظيمية للمدارس التي يعملون بها، وتمسكهم بالقيم المدرسية في سلوكياتهم أثناء قيامهم بالمسؤوليات المهنية الملقاة على عاتقهم، والتي تتمثل في طبيعة الدور المتوقع منهم مستقبلاً للنهوض بمدارسهم الابتدائية والمشاركة في تنمية المجتمع المحيط بها ككل.

- بدرجة موافقة بالنسبة للْبُعد السادس (كفاءة الأداء)، ويؤكد ذلك على وعي المعلمين الجُدد بأهمية التنشئة التنظيمية في تحقيق كفاءة أدائهم الوظيفي في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان.

■ كذلك تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أ- وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير النوع (ذكور، إناث)، وكانت الفروق لصالح المعلمات الجُدد.

ب- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح المعلمين/ المعلمات ذوي (ثلاث سنوات خبرة).

المحور الرابع- آليات مقترحة لتنمية التنشئة التنظيمية لدى المعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان:

على ضوء الإطار النظري للبحث ونتائج الدراسة الميدانية، اقترحت الباحثة مجموعة من الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية التنشئة التنظيمية لدى

المعلمين الجُدد في المدارس الابتدائية بمنطقة جازان، وجاءت المقترحات على شكل أربع آليات رئيسة كما يلي:

الآلية الأولى: التوافق المهني والتأهيلي على مستوى الدولة (وزارة التعليم)، ويتم من خلال:

- تخصيص عدد من المنح الدراسية سنويًا للمعلمين والمعلمات الذين يرغبون في مواصلة دراساتهم العليا داخل المملكة أو خارجها.
- تكثيف برامج التدريب لرفع مستوى الأداء والتأهيل للمعلمين، واكتساب المهارات المهنية، ومواكبة التطورات المستمرة في مجالي الإعداد الأكاديمي والتربوي.
- إنشاء برامج للدراسات العليا على مستوى درجتي الماجستير والدكتوراه في معظم التخصصات.
- إعداد وصناعة مدربين فاعلين مؤهلين لإدارة العملية التدريبية للمعلمين الجُدد وذوي الخبرة أيضًا، تخطيطًا وتنفيذًا وتقويمًا لسد العجز الحالي في بيوت الخبرة الوطنية السعودية.
- بناء وتصميم الحقايب التدريبية التفاعلية لمشروع التدريب عن بُعد، والتدريب الإلكتروني.
- إلغاء التوظيف الآلي، وإجراء التعيين وفقًا لقدرة المعلم / المعلمة المرشحة للعمل على اجتياز اختبارات دقيقة وموضوعية، سواء في مادة التخصص أو في الكفايات التربوية، والبحث عن أساليب جديدة لتحفيز المعلمين على كفاءة الأداء.

الآلية الثانية: التوافق التعليمي على مستوى الدراسة الجامعية، ويمكن

تحقيقها من خلال التالي:

- أن يدرس الطلبة/ المعلمون خلال المرحلة الجامعية وأثناء إعدادهم في كليات التربية مقرر دراسي تحت مسمى "التنشئة التنظيمية للمعلمين الجُدد"، ويشمل هذا المقرر عدة محاور عن التنشئة التنظيمية ومفهومها، وأهميتها، وخصائصها، ومجالاتها، وأبعادها، ومراحلها، وطرقها وآلياتها ... وغيرها، مما يؤكد أهمية التنشئة التنظيمية في الحياة الوظيفية المستقبلية للمعلم، "مهنة التدريس".

- الاهتمام بتوفير برامج تدريبية للمعلم أثناء الخدمة، بما يساعده على النمو العلمي والمهني والقيام بدوره في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية سواء ما كان منها مرتبطاً بالعملية التعليمية مباشرة أو المرتبط بعوامل أخرى تؤثر فيه.
 - أن تتبنى الجامعة مؤتمرات تخدم التعليم العام والتعليم العالي، وتكون في المساء، وعامة لجميع المعلمين والمعلمات لكي يرتفع مستوى الوعي في المجتمع. ويشارك في هذه المؤتمرات عدد من أولياء أمور الطلبة، ومعلمين، وطلبة، ومشرفين، ووكلاء، ومدراء مدارس، وعمداء كليات، ومدراء جامعات كلاً في تخصصه وفتته.
 - أن تفتح كليات التربية أبوابها للمعلمين والمعلمات لإكمال دراساتهم، وحضور الدورات التدريبية، لا سيما في المساء و خلال أشهر الصيف.
 - إعداد معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية المؤهلين والمدربين والأكفاء.
 - قيام المرشد الأكاديمي للطالب/ المعلم بعمل دورات تدريبية وورش عمل وندوات تثقيفية لنشر الوعي عن أهمية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد وأبعادها الستة (التاريخ، اللغة، السياسات، الناس، القيم والأهداف التنظيمية، وكفاءة الأداء)، مما يساعدهم على اكتساب الخبرة والمعرفة حول المدرسة التي سيعملون بها مستقبلاً، ويدعم الانتماء المهني لديهم.
 - توفر مكتبة الجامعة بعض الكتيبات التي ترشد الطلبة/ المعلمين عن التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، وتزودهم بإرشادات مهنية وتوصيات معرفية تخص مهنة التدريس، وتعلمهم مهارات العمل واكتساب قيم جماعة العمل، والتكيف مع قيم المدرسة وأهدافها، والدور التنظيمي للمعلم، وحفز المعلم على العمل، ومعرفته بالقوانين والإجراءات والقواعد المسيرة للعمل المدرسي.
- الآلية الثالثة: التوافق التنظيمي على مستوى المدرسة، وتحقق هذه**

الآلية من خلال ما يلي:

- توفير نظم اتصالات مفتوحة من خلال الهيكل التنظيمي للمدرسة بين المعلمين الجدد والقيادات الإدارية (المدير والوكلاء والمعلمين الأوائل ذوي الخبرة) بما يسمح بتلقي المعلومات عن التنشئة التنظيمية.
- تطبيق المدرسة قاعدة التأثير المتبادل، وتعني شعور المعلم بالمراقبة الذاتية عن كيفية تأدية عمله ومقارنتها بعمل زملائه القدامى، ومن ثم شعوره بالرضا،

واندماجه في المشاركة الوظيفية مع جماعة العمل، وتدريبه على مهارات التعامل مع الآخرين.

- التزام المدرسة بعمل لقاء تعريفى للمعلمين الجُدد منذ بداية تعيينهم، وعمل محاضرات تعريفية وندوات تثقيفية عن المدرسة وتاريخ إنشائها، وزملائهم في العمل، والقوانين والقواعد المسيرة للعمل المدرسي، بالإضافة إلى التعريف بالرؤية والرسالة والقيم والأهداف التنظيمية بالمدرسة، وكفاءة الإدارة المدرسية.
 - تكوين فرق العمل داخل المدرسة بين أعضاء التدريس للتعاون والاندماج معًا ونقل الخبرة العملية والمعرفية للمعلمين الجُدد والتعاون معهم في إنجاز الأهداف التعليمية والتربوية المشتركة، وتشخيص المشكلات والضغوط الداخلية للعمل المدرسي والتحديات التي تقف حائلًا دون فعالية الجماعة.
 - إتاحة الفرص لمشاركة المعلمين الجُدد في اتخاذ القرارات الإدارية والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في العمل المدرسي، بغرض تحسين الوضع وتعديله بما يزيد من معنوياتهم ويشبع دوافعهم.
 - توفير أساليب التدريب النظري للمعلمين أثناء الخدمة باستمرار، ومن هذه الأساليب: المحاضرات، المناقشات، ومنها المناقشة حول موضوع محدد، والمناقشة الحرة غير المنظمة، والندوات التدريبية، والندوات الحرة، والقراءات، والبحوث الإجرائية، والنشرات الإشرافية، والقراءات الموجهة.
 - توفير أساليب التدريب العملي: مثل الدروس النموذجية، وفيها يتم عرض الدرس بأسلوب علمي ترافقه شروح وإيضاحات سمعية وبصرية.
 - توفير برامج تدريبية تطويرية للمعلمين الجُدد بهدف تحسين أدائهم وتفكيرهم، والنهوض بنوعية ومستوى ممارساتهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية لمواكبة التطورات والتغيرات في مجال التدريس والعملية التعليمية والتربوية.
 - توفير برامج تدريبية تهدف إلى إكساب المعلمين المبتدئين المفاهيم الجديدة في المجال التعليمي، ومهارة استخدام تقنيات جديدة، ومهارة استخدام تشغيل أجهزة جديدة مثل الحاسوب والإنترنت.
- الآلية الرابعة: التوافق الفردي على مستوى المعلم/ المعلمة، ومن خلال هذه الآلية يستطيع كل معلم أو معلمة تحقيق التالي:

- الرضا عن العمل، وتقبل مهنة التدريس والتمسك بها وعدم تركها خلال السنوات الأولى (منع التسرب الوظيفي).
 - التعاون مع الزملاء، ومشاركة جماعة العمل، والالتزام بالدور التنظيمي للمعلم.
 - التفاعل الإيجابي مع المشكلات وضغوط العمل المدرسي، والاهتمام بالنواحي الصحية والسلوكية للمعلم.
 - الحرص على تنظيم الوقت وتقسيمه بين الجد والترفيه وتغيير الأهداف الشخصية لمصلحة المدرسة.
 - التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والمعلمات المبتدئين للارتقاء بمستواهم التعليمي واكتساب خبرات ومهارات ومعارف تمكنهم من القيام بدورهم التعليمي المتجدد على أكمل وجه، وتحسين أدائهم وسلوكهم داخل المدرسة وخارجها، واستخدامهم استراتيجيات حديثة في التدريس، وتعدد وسائل وأساليب التقويم لديهم. وبذلك تساعد التنمية المهنية المعلمين الجدد في الارتقاء بمستواهم العلمي والمهني وتزيد من قدراتهم على الابتكار والإبداع والتجديد المستمر، وتحسن من علاقاتهم مع الطلبة، وتعالج أوجه القصور التي قد تكون موجودة في برامج إعداد المعلم قبل الخدمة (أثناء الدراسة الجامعية). وتتنوع أساليب التنمية المهنية المستدامة لتشمل ما يلي (عقدي، ٢٠١٧م، ضحاوي وحسين، ٢٠٠٩م):
- أ. مواصلة الدراسة النظامية على مستوى الدراسات العليا لاستكمال مرحلتي الماجستير والدكتوراه.
 - ب. الالتحاق بالدورات التدريبية والندوات التنقيفية وورش العمل والمؤتمرات العلمية وحلقات البحث بهدف تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات والمعتقدات لديهم والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص.
 - ت. القراءة والمطالعة وتسطح شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات المفيدة في مجال التدريس.
 - ث. المناقشات الهادفة مع الزملاء، خاصة ذوي الخبرة العالية، والمعلمين القدامى، والمشرفين التربويين، بهدف تبادل الخبرات معهم وحسن المشورة.
 - ج. الزيارات الصفية المتبادلة مع الزملاء، خاصة المعلمين الأوائل، والاستفادة من توجيهات الإشراف التربوي.

- ح. كثرة القراءة والمطالعة في المجالات الأكاديمية التخصصية، والمهنية التربوية، والثقافية العامة.
- خ. الالتحاق بدورات تدريبية بهدف تحسين مهارات اللغة الإنجليزية، والحصول على دورات تدريبية في مجال الحاسب الآلي، "التثقيف الذاتي".

مقترحات البحث:

- تطبيق البحث الحالي على مجالات أخرى غير المدارس الابتدائية، مثل المدارس المتوسطة والثانوية أو تطبيقه في قطاع التعليم الجامعي، والصحة، والإنتاج، والصناعة.
- دراسة تأثير التنشئة التنظيمية على التقليل من ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- العلاقة بين التنشئة التنظيمية والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والرشاقة التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد العاملين في القطاعات الخدمية والإنتاجية سواء عامة أم خاصة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١. إسماعيل، علي عبد ربه حسين (٢٠١٦م). التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي: مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد (٣١)، العدد (٤)، كلية التربية، جامعة المنوفية، ١٠٩- ١٤٠.
٢. آل رفعة، مسفر جبران (٢٠١٧م). المتطلبات التربوية لتحقيق جودة أداء المعلم في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٠)، العدد (٤)، جامعة القصيم، يونيو ٢٠١٧م، ٩٤١- ٩٨٧.
٣. بخش، أميرة طه (٢٠٠٩م). تقويم برامج تدريب معلمي التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية وتطويرها في ضوء دركاتهم عن احتياجاتهم التربوية، المجلة التربوية، المجلد (٢٣)، العدد (٩٠)، جامعة الكويت، مارس ٢٠٠٩م، ١٢٥- ١٧٨.
٤. البليهد، نوره محمد (٢٠١٥م). واقع أدوار معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الدورات التدريبية المقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٢)، الجزء الأول، يناير ٢٠١٥م، ٦٩٨- ٧٢٢.
٥. البناء، هالة مصباح (٢٠١٢م). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٦. بوحفص، ميلاد (٢٠١٤م). ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية لإدماج العمال الجدد، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد (١١)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٤م، ٨٥- ٩٨.
٧. جامعة أم القرى (١٤٣٧هـ). المؤتمر الخامس لإعداد المعلم، تحت عنوان: إعداد وتدريب المعلم في ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر، في الفترة من (٢٣- ٢٥ ربيع ثاني، ١٤٣٧هـ)، مطبوعات المؤتمر، المجلد الأول، ٤٠٠- ٢.

٨. الحربي، محمد صنت والمعتم، خالد عبد الله (٢٠١٤م). تصور مقترح لعلاج مشكلات معلم الرياضيات المبتدئ في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء تعليم الرياضيات، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد (٤٦)، الرياض، ٢٤٧-٢٧٨.
٩. السبجي، عبد الحي أحمد عبيد وآخرون (٢٠١٦م). أنموذج مقترح لبرنامج إعداد معلم المستقبل بكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، العدد (١٧١)، الجزء الرابع، جامعة الأزهر، ديسمبر ٢٠١٦م، ٣٥٨-٤١٢.
١٠. سفيان، ساسي (٢٠١٧م). التنشئة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية: دراسة حالة مؤسسة التطهير وتوزيع المياه - ولايتي الطارف وعنابة (سياتا)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (٦)، العدد (٣)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، سبتمبر ٢٠١٧م، ٥-٢٤.
١١. السلمي، ثامر مطيع الله (٢٠١٧م). واقع إعداد معلم الصفوف الأولى بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي الصفوف الأولى ومديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة العام الدراسي ١٤٣٥هـ / ١٤٣٦هـ (دراسة ميدانية)، مجلة تكنولوجيا التربية- دراسات وبحوث، العدد (٣٢)، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، القاهرة، يوليو ٢٠١٧م، ٣٣٧-٣٦٩.
١٢. سنقر، صالحة (١٩٨٩م). بعض الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب المعلم أثناء الخدمة، ندوة تدريب المعلمين أثناء الخدمة، اتحاد المعلمين العرب، دمشق.
١٣. شوشه، أمير (٢٠١٥م). الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي، مكتبة المنتبي، الرياض.
١٤. ضحاوي، بيومي محمد وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٩م). التنمية المهنية للمعلمين: مدخل جديد نحو إصلاح التعليم، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٥. ضلعان، أحمد علي (١٤٢٤هـ). الحاجات التدريبية لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في مجال استخدام التقنيات

- التعليمية من وجهة نظر معلمي ومشرفي العلوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٦. عبد الفتاح، عز سيد حسن (٢٠٠٨م). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ط١، خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، ٥٣٩.
١٧. عبد المنعم، جمال جمعه (١٤٣١هـ). تأهيل وتدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"، كلية التربية، جامعة نجران، ١- ٥١.
١٨. عبد الوهاب، بلعباس (٢٠١٦م). آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة "دراسة تحليلية"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٦، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، ٦٧- ٧٩.
١٩. عقدي، حسن ظافر أحمد (٢٠١٧م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة جازان، ١- ١٧٢.
٢٠. علاقي، مدني عبد القادر (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية، ط٥، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
٢١. الغامدي، حمدان بن أحمد، عبد الجواد، نور الدين (٢٠١٠م). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، ط٣، مكتبة الرشد، الرياض.
٢٢. فليه، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤م). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٣١.
٢٣. الكريم، راشد بن حسين العبد (١٤٣٠هـ). واقع التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية خاصة، ورقة بحثية مقدمة لورشة عمل بعنوان "إصلاح التعليم في الدول العربية: المملكة العربية السعودية أنموذجاً"، في الفترة من (٢٢- ٢٤ / ١٠ / ١٤٣٠هـ، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
٢٤. مسلم، حسن علي (١٤٢٢هـ). مشكلات التعليم العام: مظاهر سلبية وتطلعات إيجابية "دراسة تحليلية لمدرجات عينة من مديري المدارس المتدربين بكلية التربية جامعة الملك سعود"، التربية ومستقبل التعليم في المملكة، اللقاء السنوي الحادي عشر (جستن)، في الفترة من (٢٩ - ٣٠ إبريل)، السعودية، ٤٣- ١.
٢٥. المهدي، ياسر فتحي (٢٠٠٩م). تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض

الجامعات الأجنبية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (١٢)، العدد (٢٥)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٣٣ - ٣٢١.

٢٦. ميلود، لحر (٢٠١٦م). البنية العاملية للتنشئة التنظيمية لدى الممرضين: حالة المؤسسات الصحية بوهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٢٤)، الجزائر، ٢٥٥ - ٢٦٨.

٢٧. النغيثر، عبد الله محمد مهنا (١٤٢٩هـ). المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

٢٨. هويل، ابتسام ناصر، العنادي، عبير مبارك (٢٠١٥م). تطوير نظام إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربتي اليابان وفنلندا، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان - الأردن، ٣١ - ٥٠.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

29. Aguilera, Ruth V., et al. (2008). Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross- Border Mergers and Acquisitions, in Lewin, Arie Y., et al., Thought Leadership in Advancing International Business Research, New York, Palgrave, Macmillan.
30. Ataman, M. Fatma (Sept. 2012). Predictors of Organizational Socialization of English Instructors at Preparatory Schools, unpublished PhD thesis, Department of Educational Sciences, Middle East Technical University, Turkey, 1-202.
31. 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, Vol. 92, 707-721.
32. Chao, G.T., et al. (1994). 'Organizational Socialization: Its Content and Consequences', Journal of Applied

-
- Psychology, Vol. 79, No. 5, American Psychological Association Inc., USA, 730–743.
33. Gruman, Jamie A., Saks, Alan M. & Zweig, David I. (Aug. 2006). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study, Vol. 69, Issue. 1, Journal of Vocational Behavior, Toronto, Canada, 90- 104.
 34. Harris, M., (2001). Lessons form Parie Teachers, Action in Teacher Education, 23, 19 -26.
 35. Joiner, Sherry & Edwards, Jennifer (May 2008). Novice Teachers: Where Are They Going and Why Don't They Stay?, Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education, Vol. 1, No. 1, 44- 50.
 36. Perrot, Serge, Bauer, Talya & Roussel, Patrice (2012). Organizational Socialization Tactics: Determining the Relative Impact of Context, Content, and Social Tactics, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 23-37.
 37. Roucaud, Victoria (April 2016). The Professional Socialization of Novice Teachers: The Struggles They Face, unpublished M. A. thesis, Ontario Institute for Studies in Education, the University of Toronto, 1- 93.
 38. Senom, Fatiha, Zakaria, Abd Razak & Sharatol, Shanina A. S., (2013). Novice Teachers' Challenges and Survival: Where do Malaysian ESL Teachers Stand?, American Journal of Educational Research, Vol. 1, No. 4, April 2013, 119-125