

دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس

الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره.

أ. محمد إدريس محارب

معلم لدى وزارة التربية والتعليم - غزة

أ. د. محمد إبراهيم سلمان

محاضر بجامعة الأقصى - غزة

(تاريخ الاستلام 2023/02/07، تاريخ القبول 2023/02/21)

The role of school management in organizational socialization of new teachers in secondary schools
in the Governorates of Gaza and the ways of its development

Mr. Mohammed Idris Muharib

Teacher at the Ministry of Education – Gaza

Prof. Muhammad Ibrahim Salman

Lecturer at Al-Aqsa University – Gaza

(Received 07/02/2023, Accepted 21/02/2023)



أ. محمد محارب - غزة E-mail address: moharib1985@gmail.com البريد الإلكتروني:

أ.د. محمد سلمان - غزة E-mail address: mohamadslman@yahoo.com البريد الإلكتروني:

المخلص:

هدف البحث هو التعرف على دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطوير هذا الدور، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، حيث قام الباحثان بمسح مجتمع البحث مسحاً شاملاً، وقد بلغت العينة الكلية (١٦٩) معلماً ومعلمة من المعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث استجاب منها استجابة سليمة (١٦٦) معلماً، بنسبة (٩٨.٢٪) من مجتمع البحث، وقد مثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث: إنَّ الدرجة الكلية لتقدير عينة البحث لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؛ حصلت على وزن نسبي (٦٦.٢١٪) أي بدرجة متوسطة، وكان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أهميتها النسبية؛ فكان على النحو التالي: جاء بعد "الفهم"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١.٦٣٪) وبدرجة كبيرة، يليه بعد "دعم زملاء العمل"، في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٦٨.٩٦٪) وبدرجة كبيرة، ثم حل بعد "التوقعات المستقبلية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦١.٨٢٪) وبدرجة متوسطة، وأخيراً حل بعد "إعداد التدريب" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٦١.٧٥٪) وبدرجة متوسطة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص العلمي، المحافظة)، وقد أوصى الباحثان بتنظيم إدارة المدرسة زيارات تبادلية للمعلمين الجدد بين المدارس المختلفة، واستعانة إدارة المدرسة بالمعلمين الجدد في تعرف وتحديد احتياجاتهم التدريبية تمهيداً لتبليتها عبر دورات تدريبية تعقد في المدرسة أو مديرية التعليم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، التنشئة التنظيمية، المدارس الثانوية، محافظات غزة.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the role of the school management in organizational socialization of new teachers in secondary schools in the Gaza Strip and the ways of its development. The study has followed the descriptive approach in its analytical field. The survey researcher Study a comprehensive survey of the population. The sample has totaled (169) new teachers in secondary schools in the Gaza Strip, where (166) teachers have responded properly by (98.2%) of the population. This questionnaire was the data collection tool. The most important results of the study that The total score of the sample study estimation of the school management role in organizational socialization of secondary schools new teachers in the Gaza Strip; got a relative weight by (66.21%) as a midpoint. The arrangement of the questionnaire dimensions according to the relative importance; was as follows: [the "understanding" came in the first level by (71.63%) relative weight and in a large extent, followed by the second level which was for "colleagues support" by (89.9%) relative weight in a large extent too, then the "Future Expectations" dimension was in the third level by (61.82%) relative weight as a midpoint and finally a " training preparation" in the fourth level by (61.75%) relative weight as a midpoint. As it turns out, There were no statistically differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) among the estimates AVERAGES of the sample members of the role of school management in the Gaza Strip due to (gender, qualification, scientific specialization and Governorate). The study recommended that Organizing reciprocal visits to the new school teachers among the different schools, And The school management should ask the new teachers to know and identify training needs in preparation for meeting them through training courses in school or the department of education.

.Keywords: school management, organizational socialization, secondary schools, Governorates of Gaza

المقدمة :

والسلوكيات وطرق التفكير المتعلقة بمهنة التعليم، والتي تساعدهم على القيام بالأدوار الوظيفية المطلوبة منهم. (Schill, 2012: 9).

ويرى ديسيمون وآخرون (DeSimone, et al: 2002) بأن التنشئة التنظيمية تلك العملية التي يتحول فيها الفرد من عضو خارج التنظيم إلى عضو متقبل فعال ومنتج داخل التنظيم، ورغم أنها غالباً ما ترتبط ببرامج التوجيه والإرشاد، فإن المصطلح ليس مقصوراً على العاملين الجدد بالمنظمة سواء أكان هؤلاء العاملون جديداً في المنظمة لأول مرة أم جديداً في وحدات العمل والمواقع الوظيفية داخل المنظمة؛ بيد أنها عملية ضرورية خاصة للأعضاء الجدد؛ كي يفهموا دورهم في المنظمة والتوقعات من زملائهم ومشرفيهم ومن أنفسهم أيضاً.

وبين بيور (Bauer, 2007) في: (المهدي، ٢٠٠٩: ٢٣٦)، أن التنشئة التنظيمية تتضمن اكتساب الأعضاء الجدد ثلاثة جوانب مهمة في الحياة التنظيمية هي: اكتساب العضو معلومات عن العمل وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة، ومعلومات اجتماعية تتعلق بكيفية التوافق مع الزملاء والشعور بالقبول، ومعلومات ثقافية تتضمن فهم قيم المنظمة ومعاييرها.

وقد أظهرت بعض الدراسات الآثار الإيجابية للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد على الانتماء المهني لديهم، باعتبارها وسيلة أساسية لضمان امتلاك المعلمين الجدد المعارف والمهارات التي توجه أداءهم في العمل، وتضيف قيمة لمدارسهم، ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية لها (Yozgat & Gungormez, 2015: 463).

ويشير هول (Hall, 2003) إلى أن ترك الأعضاء الجدد من هيئة التدريس لمواجهة مصيرهم بأنفسهم داخل بيئة العمل قد تجعلهم لا يواجهون الأسئلة والاستفسارات (لأنهم لا يعرفون ما المطلوب منهم أو ما يجب أن يسألوا عنه) لذلك ربما يستغرقون أسابيع عدة لاستكشاف معظم الأمور داخل الجامعة والكلية؛ فبدون التهيئة الفعالة - كمرحلة مهمة من مراحل التنشئة التنظيمية - لأعضاء هيئة التدريس الجدد يكون من الصعب على العضو الجديد السيطرة على مجريات العمل في مؤسسته أو على دوره فيها، وتشمل العواقب المحتملة لعدم الاهتمام بتلك العملية ضعف

توصف مرحلة دخول الأفراد لأول مرة في المنظمة بالمرحلة المثقلة، خاصة لأولئك الأفراد الذين أنهوا دراستهم في الكليات والجامعات؛ وذلك لأنها تعد مرحلة انتقالية من حياة الطالب الجامعي إلى الحياة المهنية، وقد أدركت المنظمات المعاصرة أهمية ذلك؛ لذا اهتمت بشكل كبير بمدى تكيف أفرادها وتأقلمهم وتوافقهم مع بيئة العمل الجديدة، بما يحقق تطوير أدائهم وتحسينه، وأنفقت قدراً كبيراً من المال، والوقت، والجهد، في تهيئة الموظفين لا سيما الجدد منهم. وقد بين وانوس (Wanous, 2007: 516) أهمية عملية التكيف التنظيمي للموظف الجديد في المنظمات المجتمعية المختلفة؛ كالمدارس، ومنظمات العمل والهيئات الحكومية وغير الحكومية، بغية مساعدة الموظفين الجدد على تحقيق انتقال سلس من خارج التنظيم إلى داخل التنظيم، بالرغم من اهتمام معظم المنظمات بتحقيق التكيف التنظيمي للموظفين الجدد بها، إلا أن الأساليب المستخدمة لتحقيقه قد تختلف إلى حد كبير وفقاً لنوع كل منظمة، وحتى داخل المنظمة نفسها وفقاً لأهدافها وطبيعتها وحداتها. (صلاح الدين، ٢٠١٣: ١).

ويشبه البعض المعلمين الجدد بأنهم مثل الإسفنج على استعداد لاستيعاب كل ما يحيط بهم، في السنوات الأولى من حياتهم المهنية كسنوات تكوينية بشكل كبير للغاية؛ حيث يستفيدون من الاستراتيجيات والمواقف والمداخل التي تعلموها في السنوات الأولى طوال حياتهم المهنية، لذلك يمثل تحقيق التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد استثماراً طويلاً الأجل، ويصف سنجر (Singer 2003) في: (Durn, 2010, 23)، في دليل المعلمين الجدد - عملية انتقال المعلم من طالب للتعليم إلى معلم للطلاب بقوله: "من المرجح أن تكون السنة الأولى من التدريس أكثر صعوبة وتحدياً، وربما يكون العام الأكثر إثارة في حياتك المهنية بأكملها، وربما عليك معرفة المزيد عن التدريس في تلك السنة الأولى أكثر مما تعلمته في السنوات الأربع بالكلية، وقد تجد ما تتعلمه عن الجوانب العملية للتدريس يوماً بيوم في السنة الأولى أكثر مما سوف تتعلمه في أي عام آخر من سنواتك المقبلة".

وتعد التنشئة التنظيمية من أهم المداخل المستخدمة في زيادة الانتماء المهني للمعلمين الجدد، فهي عملية يتم من خلالها إكساب المعلمين الجدد المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والعادات

تعد التنشئة التنظيمية من الموضوعات المهمة والفاعلة في المنظمات، وذلك لأنها تهئ العاملين الجدد وتعلمهم الاندماج مع المعارف والسلوكات والمهارات والقيم والقدرات الوظيفية ليصبحوا أعضاء فاعلين في منظماتهم، كما أنها تكسبهم صفات جيدة تشعرهم بالراحة والأمان كما تعمل على إزالة القلق من نفوسهم في بداية دخولهم للعمل التنظيمي، ومن هنا يتبين دور الإدارة المدرسية في عملية التنشئة التنظيمية في التأثير في المعلمين الجدد وسلوكياتهم، وعن طريق ذلك يتم تحديد الفجوة المعرفية للدراسة في معالجة المشكلة النظرية كون الباحثان منتسبين لمهنة التعليم العام والجامعي، ومعايشتهما لواقع المعلمين في المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم في المحافظة الوسطى في قطاع غزة، حيث لمسا تدني اهتمام بعض الإدارات المدرسية بالمعلمين الجدد في بداية تعيينهم مما ينعكس سلباً على سلوكهم وأدائهم وانتمائهم، وهذه مشكلة حقيقية يجب معالجتها.

ومما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وما سبل تطويره؟، ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المحافظة)؟

٣. ما سبل تطوير دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة والكشف عن تأثير مجموعة من المتغيرات الديمغرافية عليه: "الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي،

الروح المعنوية، وضعف الاندماج في فريق العمل، والفشل كعضو جديد في الإنجاز، بمعنى صعوبة توظيف إمكاناتهم في الإنتاجية والإبداع، وعلى النقيض فإن فعالية هذه التهيئة المبدئية للعضو الجديد تساعده على الاستقرار بسرعة مما يمكنه من التركيز على عمله، وليس على إيجاد الطريق الصحيح أو الالتفاف حوله. (المهدي، ٢٠٠٩: ٢٣٧).

وبناءً عليه ينقسم مديرو المدارس في التعامل مع المعلم الجديد إلى قسمين، الأول منهم: يرى أن المعلم الجديد قد تم تدريبه وتهيئته بشكل كامل من قبل الجامعات والكليات التي درس فيها، ويفترض أن يكون مستعداً للدخول إلى ميدان التربية والتعليم بشكل مباشر، وهو معلم كسائر المعلمين لا يختلف عنهم. أما القسم الثاني: فيرى أن المعلم الجديد بالرغم مما اكتسبه من معارف وعلوم إلا أن الناحية العملية مهمة في شخصية المعلم الجديد سواء المبتدئ في التعليم في عامه الأول، وهذا هو الأهم بنظرهم، أو بدرجة أقل المعلم المنقول من مرحلة أقل إلى مرحلة أعلى، أو ذلك المعلم المؤهل علمياً وغير مؤهل تربوياً، ومن الأهمية بمكان أن العام الأول عام تجربة وترقب؛ لأن المعلم الجديد يختبر قدراته وإمكاناته وتظهر له الصورة واضحة عن نفسه سلباً أو إيجاباً.

ولهذا فإن من مسؤوليات الإدارة المدرسية القيام بعدة خطوات مهمة تسهم في تفاعل المعلم في الميدان الحقيقي، سواء مع إدارته أو طلابه أو المنهج الدراسي الذي يقوم بتدريسه.

وفي ذلك بُذلت العديد من الجهود التي تناولت دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، ومنها: دراسة الخصاونة (٢٠١٩)، التي هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية، ودراسة آل سميح (٢٠١٧) التي هدفت التعرف على دور الممارسات الإشرافية لمديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين الجدد بمدارس التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق، ودراسة إسماعيل (٢٠١٦) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لاستخدام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي كمدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم، ودراسة المهدي (٢٠١٨) التي هدفت إلى الكشف عن واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.

ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته:

المدارس لاكتساب آليات التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد.

٣. قد تسهم نتائج هذا البحث في تعزيز تصورات لمتخذي القرار في الإدارات التربوية عند اختيارهم للقادة التربويين من مديري المدارس الثانوية، وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٤. قد يستفيد من نتائج هذا البحث القائمون على إدارة التعليم الثانوي، وذلك من خلال التعرف على دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد وسبل تطويره.
٥. قد يفتح البحث الآفاق لدى الباحثين لإجراء المزيد من البحوث في مؤسسات تربوية أخرى.

خامساً: حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

١. حدّ الموضوع: يقتصر على التعرف على دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره.
٢. الحد المؤسسي: يقتصر على المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.
٣. الحد البشري: جميع المعلمين الجدد المعيّنين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
٤. الحد المكاني: محافظات غزة.
٥. الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من هذا البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

سادساً: مصطلحات البحث:

١. الدور: يعرفه نشوان (١٩٩٤: ١٥٩): بأنه "الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون".
- ويعرفه مرسى (٢٠٠١: ١٣٩): بأنه "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة".

٢. الإدارة المدرسية: عرفها عامر (٢٠١٧: ٤٢-٤٣) إلى أنها "مجموعة من العمليات المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة

المحافظة"، من ثم محاولة التوصل إلى سُبُل تطوير دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد.

رابعاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية موضوعه، ويأمل الباحثان أن يوفر هذا البحث مجموعة من السبل لتحسين دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، مما ينعكس على العملية التعليمية ككل، وعليه تبرز أهمية هذه البحث من خلال التالي:

أ. الأهمية النظرية:

١. البحث يشكل إطاراً منهجياً معرفياً يُمكن للباحثين الرجوع والاستناد إليه عند إجراء دراسات متعلقة بالموضوع مستقبلاً.
٢. إثراء الجانب المعرفي لمتغير التنشئة التنظيمية من خلال عرض الأدبيات التربوية.
٣. نشر الوعي لدى التربويين بأهمية هذا الجانب التنظيمي وتوعية مديري المدارس بضرورة الاستفادة من نتائج هذا البحث لزيادة قدراتهم الإدارية.
٤. إن البحث الحالي قد يتيح إلى الباحثين نتائج علمية حول دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
٥. قد يسهم هذه البحث في إثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات التي تتناول دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وخارجه.
٦. قد يكون هذا البحث بمثابة مصدر علمي يستندون إليه في دراساتهم اللاحقة أو قاعدة أدبية لموضوعات أخرى ذات صلة.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتوقع من نتائجها أن تفيد الإدارات المدرسية في كيفية تدعيم في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، وأثرها على اندماجهم ضمن البيئة التربوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
٢. قد تفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج البحث، للعمل على عقد دورات وبرامج تدريبية لمديري

الخاص بالعام، ولا تشكل الإدارة المدرسية كياناً مستقلاً بذاته، بل هي وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها، وحيث إن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وبخاصة في البلدان الأجنبية، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية. (عابدين، ٢٠٠١: ٥٤).

ولما كانت البحث تهدف إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية، كان لابد من التعرف في هذا المحور إلى مفهوم الإدارة المدرسية ونشأتها وتطورها، وأهميتها في المدارس، وخصائصها المتعددة، والمبادئ الأساسية لها، وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وخصائصها وعناصرها وأنماطها المختلفة، ومهارات مدير المدرسة ومهامه.

أ- الإدارة المدرسية:

[١] المفهوم:

تعددت تعريفات الإدارة المدرسية بحسب وجهات نظر الباحثين، ورؤيتهم للمهام الموكلة إليها، فقد عرفها عامر (٢٠١٧: ٤٢-٤٣) إلى أنها "مجموعة من العمليات المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه من المعلمين والإداريين لتهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة والمجتمع". أما عطوي (٢٠١٤: ١٨) فيعرفها بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها". أما العميرة (٢٠١٢: ١٨) فيعرفها بأنها "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة المدرسية، يرى الباحثان: أن الإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات والجهود المنسقة التي يقوم بها جميع العاملين في

ومعاونوه من المعلمين والإداريين لتهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة والمجتمع".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، فهي تقوم بالتخطيط والتوجيه والتنسيق لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعلم فيها.

٣. التنشئة التنظيمية: يعرفها تورمينا (Taormina, 1997: 29):

بأنها "عملية تؤمن للشخص المهارات الوظيفية المطلوبة، واكتساب المستوى الضروري من الفهم التنظيمي، وتحقيق التفاعل الاجتماعي الداعم مع الزملاء، وقبول الطرق التي تضعها منظمة ما".

وترى كوبر توماس وأندرسون (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, P492)

"أن التنشئة التنظيمية هي العملية التي من خلالها يتأقلم أعضاء المنظمة الجدد من الخارج إلى الداخل بصورة متكاملة وفعالة، وتحدث حينما يعبر الموظف الحدود التنظيمية، سواء كان عبوراً خارجياً "أي بين المنظمات" أو عبوراً داخلياً "مثلاً هيراركيّاً أو وظيفياً داخل المنظمة" وتتضمن التنشئة التنظيمية تغييراً أو تطويراً لمهارات جديدة ومعارف وقدرات واتجاهات وقيم وعلاقات الفرد داخل المنظمة".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: انتقال ثقافة المدرسة إلى

المعلمين الجدد، واكتسابهم المعرفة الفنية والاجتماعية الضرورية، وكيفية التعامل مع زملائهم في المدرسة، بالإضافة إلى تعلمه المهارات المطلوبة لأداء دوره الوظيفي بفعالية وإنجاز، ومن ثم يصبحون أعضاء فاعلين داخل المدرسة بعد أن كانوا أعضاء خارجها، لا يعرفون عنها شيئاً من الداخل، وتقدر بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثين على أداة البحث.

سابعاً: الخلفية النظرية للدراسة:

تُعَدُّ المدرسة إحدى الأبنية الأساسية للمجتمع، فهي مؤسسة تربوية اجتماعية أوجدها المجتمع لتقوم بتربية النشء تربية سليمة مقصودة، حيث تمثل جوهر العملية التربوية، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الأسلوب أو النمط الذي تدار به المدرسة يمثل العمود الفقري لنجاحها في تحقيق أهدافها ورسالتها. وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية والإدارة التعليمية، وهي أصغر التشكيلات فيها، إذ إن صلتها بها هي صلة

ويضيف (دياب، ٢٠٠١: ٤٢٨) مبادئ أخرى للإدارة المدرسية تتمثل في:

أ. **مبدأ وحدة الهدف:** حيث إن المدرسة كمؤسسة تربوية تعمل على تحقيق هدفها - بناء تلميذ مسلم من جميع الجوانب بحيث يستطيع التكيف مع مجتمعه.

ب. **مبدأ وحدة التخصص:** ويعني ذلك أن يقتصر عمل كل معلم على أداء مهام تدريسية وتربوية محددة، وبما يتوافق مع نوعية دراسته الجامعية وطبيعتها من جهة، ومع ميوله ورغباته من جهة أخرى.

ج. **مبدأ وحدة السلطة:** وتعني السلطة حق إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات المختلفة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة، ويتم ذلك تبعاً لكل من المكانة والوضع الوظيفي لرجل الإدارة (مدير أم وكيل) في الهيكل الإداري بالمدرسة وبما لا يؤدي إلى حدوث أي نوع من التعارض أو التدخلات.

د. **مبدأ المسؤولية:** وتقوم العلاقة بين السلطة والمسؤولية، بناءً على طبيعة العلاقة بين حقوق الفرد وواجباته داخل التنظيم، فعلى كل فرد في المنظمة أن يلتزم بأداء مجموعة من الأعمال على أكمل وجه.

هـ. **مبدأ تفويض السلطة:** ويهتم ذلك المبدأ بقيام رجل الإدارة المدرسية كمدير بتفويض بعض اختصاصاته أو مسؤولياته أو صلاحياته إلى من يليه من أعضاء الجهاز الإداري في المستويات الإدارية (كوكيل المدرسة، أو المعلم الأول، .. إلخ) ويتم ذلك لكي يتوفر لدى هذا المدير بعض الوقت الكافي لإنجاز بقية الاختصاصات المهمة بنجاح وبكفاية مرتفعة.

و. **مبدأ وحدة القيادة:** يقوم التنظيم الجيد على أساس أن يخضع كل من يعمل في مستوى إداري في المنظمة إلى رئيس مباشر واحد فقط من المستوى الإداري الذي يعلوه مباشرة، والسبب في ذلك أنه لا يستطيع أي فرد في أي منظمة أن يستجيب للتوجيهات والأوامر الصادرة من رئيسين له في آن واحد.

ي. **وحدة الإشراف:** ويؤكد ذلك المبدأ على ضرورة أن يتولى كل فرد من أفراد الإدارة المدرسية (مثل المعلم أو المشرف في كل تخصص) القيام بمهام الإشراف على عدد معين من المرؤوسين.

المدرسة ضمن مناخ داخلي مناسب، ووفق الفلسفة التربوية الموضوعية من قبل الدولة، بغية إعداد النشء بما يتوافق مع أهداف الدولة.

[٢] المبادئ الأساسية للإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية في أي مستوى من مستوياتها لابد أن تقوم على مجموعة من المبادئ، ومن أهم المبادئ التي تجعل التنظيم المدرسي وبصورة أكثر فعالية ونجاحاً، كما بينها (ربيع، ٢٠٠٦: ٣٠-٣٢):

١. **تقسيم العمل:** وهو أمر ضروري ولازم، حيث أن التخصص في أداء الأعمال يعني وضع كل فرد في المكان المناسب له.

٢. **تفويض السلطات:** وتعني قيام المدير باعتباره رئيساً للجهاز الإداري بعملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب.

٣. **الانضباط والطاعة:** من المهم جداً أن تقوم الإدارة المدرسة على عنصر الطاعة والاحترام، أي طاعة واحترام المرؤوسين لرئيسهم.

٤. **وحدة القيادة:** بمعنى أن يكون في الإدارة المدرسية شخص واحد يمسك بزمام الأمور كلها.

٥. **المصلحة العامة:** لا بد أن تضع كل إدارة مدرسية في أولوياتها المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية، أي أن المهام والواجبات التي تقوم بها يجب أن تأخذ في حساباتها مصلحة التلاميذ والمجتمع وليس مصلحة المدير أو أي شخص آخر في السلم الإداري.

٦. **تدرج السلطة:** ويقصد به أن تتبع الإدارة المدرسية مبدأ التدرجي في الاتصالات وعدم محاولة التخطي للرئيس المباشر.

٧. **المساواة:** من الضروري أن يساوي المدير في المعاملة ما بين أفراد إدارته دون تحيز.

٨. **المبادأة:** على المدير أن يعمل على بث روح المبادأة والابتكار وتشجيع المرؤوسين على الإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

ويؤكد الجبر (٢٠٠٢: ٣٤) أنه لا تستطيع أية إدارة مدرسة أن تتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة إلا إذا التزمت بمبادئ الإدارة المدرسية الحديثة، ومنها:

١. الديمقراطية: يعد الأسلوب الديمقراطي من أنجح الأساليب الإدارية التي تحقق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية، ويقوم هذا المبدأ على إتاحة الفرص لكل العاملين للاشتراك في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيع العمل الجماعي الذي يعزز روح الشعور بالتعاون والانسجام في العمل، ويقلل من المشاحنات بين العاملين.

١. العلاقات الإنسانية: المقصود بها العلاقات الودية التي يجب أن تسود العاملين، وتشعرهم بأنهم أسرة واحدة يسعون لهدف واحد في جو من الاحترام والتقدير المتبادلين.

٢. كفاءة الأداء: تعني كفاءة أداء العاملين التي تعد بلا شك عنصراً ضرورياً ومهماً لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية للإدارة المدرسية، ومع توافر الكفاءات لابد أن تتوفر الأسس والمعايير واللوائح والقوانين التي تحدد المسؤوليات، وتوضح التخصصات لكل عمل مطلوب القيام به، كما يلزم الحماس من قبل العاملين لمهنتهم والتفاني فيها لتحقيق هذه الكفاءة.

[٣] أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور وفعال، فهي بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليم التلاميذ إلا أن أهميتها تكمن فيما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والتلاميذ ليقوموا بتأدية عملهم وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء تسوده المحبة والاحترام المتبادل (ربيع، ٢٠٠٦: ٢٦). ويضيف الدليمي (٢٠١٣: ١٦٨) بأن الإدارة المدرسية تستند في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها، يتضح ذلك من خلال:

- الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل تحقيق الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.

- تعمل الإدارة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

- ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحصل تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

ويرى الباحثان أن الإدارة المدرسية يجب أن تكون بجهد منظم بعيداً عن الارتجال والعشوائية، التي قد توصل إلى نتائج عكسية لا تحمد عقابها، وتُفقد الإدارة المدرسية أهميتها التي وضحتها في السابق، والدور المهم الذي تقوم به في الميدان التربوي.

[٤] - وظائف الإدارة المدرسية:

تغيرت وظيفة إدارة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية. (عطوي، ٢٠١٢: ١٩).

وبين العمارة (٢٠١٢: ٥٧) أنه يمكن بيان وظائف الإدارة المدرسية وفقاً لما كشفت عنها الأبحاث التربوية والنفسية كما يلي:

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانه وأهدافه، بمعنى أن المدرسة أصبحت معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، فيزداد التقارب والتواصل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، وبناء على ذلك قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تساهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها.

- أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم

ما" (المهدي، ٢٠٠٩: ٢٤٩)، ويضيف (De Vos et al: 2003) في: (بوخرسة، ٢٠١٦: ٢٥٣) بأنه "يمكننا أن نعرف التنشئة التنظيمية باعتبارها الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد في العادة إلى فهم والتفاعل مع بيئته الجديدة للعمل". مما سبق يستنتج الباحثان أن القاسم المشترك بين تعريفات التنشئة التنظيمية، أنها تركز على عملية تحويل الموظفين الجدد ليكونوا فاعلين في منظماتهم المهنية، وتعمل على إكساب الموظفين الجدد ثقافة المنظمة، ومهارات العمل المطلوبة، والاتجاهات والقيم والسلوكيات اللازمة لنجاح العمل والاندماج والتكيف مع الآخرين.

[٢] نشأة التنشئة التنظيمية وتطورها:

ظهر هذا المصطلح في أدبيات الأنجلوساكسونية في الستينيات من القرن الماضي، إذ لاحظ الأساتذة بجامعة شيكاغو أن القيم التي كانوا يدرسونها ويلقونها لطلبتهم في الجامعات سرعان ما تُنسى مباشرة بعد اندماجهم في الحياة المهنية، وهو ما جعل الأساتذة يتساءلون ويحاولون فهم كيف لهذه المنظمات والتي أثبتت جدارتها وقوتها واستقرارها في غرس أفرادها قيماً تتوافق واستراتيجيتها. (ميلود، ٢٠١٦: ٥٦).

وبعد ذلك طُرحت التنشئة التنظيمية كظاهرة للتصور النظري بصورة حديثة على يد شين (Schein, 1968) ثم فان منين وشين (Van Maanen & Schein, 1979) وظهرت كمجال للبحث والدراسة في تخصصات بحثية عديدة مثل مجال تنمية الموارد البشرية، ومجال السلوك التنظيمي في علم الإدارة، وفي علوم النفس والاجتماع التنظيمي والصناعي، ولذلك تعددت المناظير وتيارات البحث، وربما عمل كل تيار مستقلاً عن الآخر؛ مما أدى إلى اختلاف الباحثين في تصوراتهم عن التنشئة التنظيمية وتحديد أبعادها. وبصفة عامة يمكن تجميع جميع وجهات النظر في فئتين كبيرتين هما فئة التيار التقليدي وفئة التيار الحديث للتنشئة التنظيمية، ويلخص الجدول التالي رؤية كلا من الفئتين :

جدول (١): مقارنة بين وجهات نظر كل من التيار التقليدي والتيار الحديث للتنشئة التنظيمية

التيار التقليدي	التيار الحديث
-----------------	---------------

بخبرات يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.

- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد في تربية التلاميذ، وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصيتهم.
- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة، ويمكن الارتقاء بمستوى أداء المعلمين من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعرفة ووسائل وطرق تدريس، وذلك من خلال تدريبهم أثناء الخدمة، وعقد الندوات والدورات لهم.

ويرى الباحثان أنَّ ثمة اتفاقاً بين المتخصصين في الإدارة على العمليات أو العناصر الإدارية الثلاث: التخطيط والتنظيم والرقابة، ولكن الاختلاف بينهم في الجمع بين التوجيه والإشراف والأمر في عملية واحدة، وستركز هذه البحث على العمليات الإدارية الرئيسية الأربعة، وهي: التخطيط **Planning**، التنظيم **Organization**، التوجيه **Guidelines**، الرقابة **Control**.

ب- التنشئة التنظيمية:

إن الاهتمام والتركيز على موضوع التنشئة التنظيمية ليس وليد العصر الحديث، وإنما حظي باهتمام الكثير من الباحثين في الماضي، وظهر ذلك جلياً من خلال تتبع كتاباتهم المتعلقة بالحقول الاجتماعية والنفسية وغيرها، ومن سياق ذلك:

[١] المفهوم:

يرى **Jones**: "أن التنشئة التنظيمية هي العملية التي من خلالها يتعلم الأعضاء القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة" (سطوطاح، ٢٠١٧: ٢٩٩). ويرى البعض أن التنشئة التنظيمية هي "عملية تؤمن للشخص المهارات الوظيفية المطلوبة، واكتساب المستوى الضروري من الفهم التنظيمي، وتحقيق التفاعل الاجتماعي الداعم مع الزملاء، وقبول الطرق التي تضعها منظمة

المنظور	ويتضمن منظورين منفصلين هما: - المنظور الطبيعي للتنشئة: ويوجد في مجالات علم النفس الصناعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي. - المنظور التدخلي للتنشئة: ويوجد في مجال تنمية الموارد البشرية ويرتكز على تدريب الموظفين الجدد.	يقدم منظوراً تكاملياً: يحاول التوفيق بين المنظورين المنفصلين في التيارات التقليدية. ويتفق على أن طبيعة التنشئة التنظيمية هي التعلم.
بؤرة التحليل	العملية: أي التنشئة التنظيمية كعملية. - المراحل التي يمر بها العضو الجديد. - التركيز على العلاقات بين المتغيرات المختارة للتنشئة.	المحتوى: أي التنشئة التنظيمية كمحتوى. - ما يتم تعلمه بالفعل أثناء عملية التنشئة التنظيمية. - التركيز على اكتشاف أبعاد التنشئة التنظيمية مثل محتويات التعلم.
المبادرة	المبادرة تنظيمية. - المنظمة دورها مباشر. - استراتيجيات وطرق للتنشئة. - قيم ومعايير وثقافة.	المبادرة فردية. - الفرد دوره إيجابي. - الفعالية والنشاط. - سعي الفرد للحصول على المعلومات بنفسه.

المصدر: (المهدي، ٢٠٠٩: ١٤)

١. تلقي التدريب Training Received: فدريب

المعلمين الجدد يتطلب تقييم مدى قدرة منظماتهم على تنمية مهارات العمل، فقد تم التوصل إلى أن تصميم برامج لتعزيز تكيف المعلمين الجدد - والتي من بينها التدريب بالمدرسة نفسها - يكون له أثر إيجابي عليهم.

٢. الفهم Understanding: ويعني استيعاب المعلمين

الجدد عمليات المنظمة وأنشطتها المختلفة بشكل جيد، فالفهم والدعم المقدم من قبل المشرفين التربويين والمرشدين يساعد على تقليل أخطاء المعلمين الجدد، ويجعلهم أكثر فعالية.

٣. دعم زميل العمل Co-Worker Support: حيث

يحتاج المعلمون الجدد إلى مساعدة من زملائهم بالعمل، فهذه التفاعلات بين المعلمين الجدد وزملائهم بالعمل أمر مرغوب فيه من أجل تحقيق الفعالية.

٤. التوقعات المستقبلية future prospects: وتعد من

المجالات الرئيسة في التنشئة التنظيمية؛ لأنها تمثل تصورات الأفراد في الحصول على فرص وظيفية مجزية ومهمة داخل المنظمة التي يعملون فيها في مستقبل

مما سبق يستنتج الباحثان أنه بالرغم من تعدد التعريفات السابقة إلا أن بينها قاسم مشترك وهو أن التنشئة التنظيمية تركز على عملية تحويل الموظفين الجدد ليكونوا فاعلين في منظماتهم المهنية، وتعمل على إكساب الموظفين الجدد ثقافة المنظمة، ومهارات العمل المطلوبة، والاتجاهات والقيم والسلوكيات اللازمة لنجاح العمل والاندماج والتكيف مع الآخرين.

[٣] أبعاد التنشئة التنظيمية:

التنشئة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي اهتم بها الكثير من الباحثين في العديد من المجالات والعلوم، سواء العلوم الاجتماعية كعلم النفس وعلم الاجتماع، أو العلوم الإدارية، وذلك إن دل فيدل على أهمية هذا الموضوع في إعداد الوافدين الجدد سواء أكانوا معلمين أم موظفين قادمين إلى الوظيفة، وإن الاهتمام بهؤلاء الوافدين الجدد يعمل على استمرارية المنظمة وحصولها على موظفين أكفاء، والتنشئة التنظيمية تتكون كأي موضوع إداري آخر تتكون من العديد من الأبعاد.

وبناء على ما تقدم يتفق كل من (صلاح الدين، ٢٠١٣:

٢٤) و(عزيز والعابدي، ٢٠١٧: ١٦٢) أن للتنشئة التنظيمية

أربعة أبعاد، وهي كما يلي:

- **السياسات Politics:** وتتضمن المعلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، وبنية السلطة والقوة بالمنظمة، حيث يصبح الأفراد على وعي بالقواعد غير المكتوبة التي تحكم التصرفات داخل المنظمة.

- **الناس People:** ويتعلق هذا البعد بعلاقات العمل الناجحة، وينطوي على تطوير العلاقات مع أعضاء المنظمة الآخرين، وربما يتضمن ذلك تكوين الصداقات داخل جماعات العمل في المنظمة ككل، ورغم أن هذه الصداقات تعتبر مهمة في حد ذاتها، فإنها أيضاً تساعد الأعضاء الجدد على فهم تاريخ وسياسات المنظمة.

- **القيم والأهداف التنظيمية Organizational Goals and Values:** وترتبط بتعلم الأعضاء الجدد وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية وتمثلهم لها.

- **كفاءة الأداء Proficiency Performance:** وتتضمن تعلم المهام والمعارف والمهارات والقدرات الضرورية للوظيفة التي تحدد قدرة الفرد على أداء العمل وإنجاز المهمة.

ومما سبق يرى الباحثان بأنّ الأبعاد السابقة للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد تركز على جميع الجوانب في وظيفة المعلم، فمنها مثلاً: البعد التنظيمي المتمثل في التدريب، والتوقعات المستقبلية، والبعد الفردي من خلال فهم المعلم للدور المنوط به داخل المنظمة، أو دور زملاء العمل، من خلال الدعم الذي يقدمونه له، أي أن هذه الأبعاد تعامل المعلم وكأنه فرد داخل المنظمة وداخل جماعة يؤثر ويتأثر بهما.

[٤] آليات التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد:

حدد كل من هاريس وديسمون (Harris, 1994) و DeSimon & في: الياور (٢٠١٠: ١٧٦) ثلاثة أدوار لبرنامج التكيف التنظيمي، أولها: تحديد وظيفة المعلم وأدواره التنظيمية: وتتمثل في مساعدة المعلم المستجد على التأقلم مع وظيفته، وثانيها: تحديد معايير الجماعة: وتتمثل في الأمور غير المكتوبة وغير الرسمية، وكيفية التعامل مع المجموعة والسلوكيات المطلوبة، وهنا يلعب الزملاء دوراً رئيساً في تكوين الاتجاهات الإيجابية أو السلبية نحو العمل، وثالثها: التوقعات: وتتمثل في مدى مقابلة متطلبات الوظيفة التي سيمارسها العضو وفقاً لعقد العمل مع الواقع الفعلي.

المسار الوظيفي، وعادة التوقعات المستقبلية تحدد مصير الموظف في مواصلة العمل من عدمه.

وأضاف العبيدي (٢٠١٨: ١٠٤) مجموعة أخرى من الأبعاد الرئيسية للتنشئة التنظيمية وهي كما يلي:

١. **الدور التنظيمي:** وهو عملية التنشئة الخاصة بالأفراد العاملين والتي تشمل معرفة العامل بتاريخ مؤسسته التي يعمل بها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، وكيفية عمل الهيكل التنظيمي.

٢. **الاندماج الاجتماعي:** وهو إزالة الحواجز بين المجموعات المختلفة للعيش والتكيف الاجتماعي بشكل متناغم ومتضامن.

٣. **الكفاءة الذاتية:** وهي معرفة الفرد لتوقعاته الذاتية في قدرته للتغلب على المهام المختلفة وبصورة ناجحة، وتتمثل في قناعاته الذاتية في قدرته على السيطرة والتغلب على المشكلات.

٤. **الأمل:** ومفهوم الأمل من المفاهيم الأساسية في علم النفس؛ لأن الأمل له آثار إيجابية عديدة على تحقيق التكيف الإنساني والصحة النفسية والعقلية والجسمية والقدرة على التقبل والتعلم، ويساعد أيضاً في التنمية البشرية والانسجام في مكان العمل.

ويبين المهدي (٢٠٠٩: ٢٥٩) أن تصنيف كو وزملائها Chao, et al, 1994 لأبعاد التنشئة التنظيمية واحداً من أفضل التصنيفات التي قدمت في هذا الصدد، والذي تمخض عنها مقياساً رائداً تم اختياره وأصبح شائعاً في الدراسات التالية، تضمن ستة أبعاد للتنشئة التنظيمية اقترحتها كو وزملاؤها، وهي:

- **التاريخ History:** ويتعلق بتعلم القصص والعادات والطقوس والتقاليد التنظيمية، حيث تعمل التنشئة التنظيمية ليصبح الفرد أكثر ألفة بالعادات والتقاليد العريقة للمنظمة.

- **اللغة Language:** وتشير إلى التمكن من اللغة الدارجة واللغة الاصطلاحية أو الفنية الخاصة بالعمل في المنظمة، فجميع المنظمات تستخدم مصطلحات ولغة دارجة يألفها أعضاؤها فقط، وربما يكون بعض منها خاصاً بمهنة معينة داخل المنظمة.

وقد تعددت آليات التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، يمكن

ذكر أهمها كما يلي:

١. أفعال الأعضاء القدامى بالمنظمة (الوكلاء التنظيميين): أكدت الأبحاث على أهمية الوكلاء التنظيميين في مساعدة الموظفين الجدد على التكيف، فالعاملون القدامى بالمنظمة يساعدون الموظفين الجدد على التكيف التنظيمي من خلال توفير المعلومات، والتغذية الراجعة، ونماذج الدور، والعلاقات الاجتماعية، والدعم، فضلاً عن الوصول إلى شبكات العمل الواسعة، وغيرها من المصادر، وبالتالي فإنه ليس من المستغرب أن ينظر المعلمون الجدد إلى المعلمين القدامى بالمدرسة (مثل الزملاء والمشرفين) على أنهم من مصادر المعرفة والدعم (Cooper-Thomas & Anderson, 2006:581-582).

١. ممارسات المعلمين الجدد: تعد ممارسات المعلمين الجدد أنفسهم إحدى آليات عملية التكيف التنظيمي؛ حيث إن خبرة المعلمين الجدد تكشف عما إذا كانت توقعاتهم تتوافق مع الواقع أم لا؟ فقد تكون هناك مفاجآت ترتبط بدورهم الفعلي في البيئة التنظيمية، مما يتطلب من المعلمين الجدد أن يوظفوا استراتيجيات لصنع القرار، من خلال البحث عن المعلومات؛ حيث إن البحث عن المعلومات من أكثر الأشياء ارتباطاً بالنتائج الإيجابية؛ لأنه يؤدي إلى استقرار سلوكيات المعلمين الجدد بمرور الزمن. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006: 581-582).

٢. الإرشاد (الملازمة): يُعد الإرشاد الأكاديمي للمعلمين الجدد عملية حيوية تبادلية في بيئة العمل بين معلم ذو خبرة متقدمة وهو المرشد الأكاديمي Mentor ومعلم مبتدئ Mentee، وتهدف إلى النمو المهني لكليهما، ويقوم المرشدون الأكاديميون بعدة أدوار لا تعتمد على السلطات المخولة لهم (Hellsten, Prytula and Lai, 2009: 706) في: (صلاح الدين، ٢٠١٣: ٣٠).

٣. تدريب الأقران: هو شكل من أشكال المساعدة القوية بين الزملاء في المدرسة الواحدة، فهو يختلف عن الإرشاد في أنه يعتبر المدرسين متساويين في الخبرات، ويتقابلون بانتظام لملاحظة بعضهم البعض أثناء التدريس، فهم يتفقون على أهداف محددة للملاحظة قبل إجرائها، كما يساعد في جمع

البيانات عن الفصل ويتم فيه عرض أسئلة تساعد المعلم على اتخاذ القرار (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥: ٩).

٤. دور مدير المدرسة: تلعب الإدارة دوراً قيادياً في عملية التكيف التنظيمي، مما يتطلب أن يكون المدير قادراً على قيادة المدرسة، قيادة قائمة على قوة التأثير في الآخرين، بشكل تستثمر معه جهودهم وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح، في ظل مدير قادر على إتاحة فرص التدريب المستمر، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لكل العاملين في المدرسة، القدامى منهم أو الجدد، مما يعني أن مدير المدرسة يحتاج أن تتوفر فيه العديد من المهارات التي لا غنى له عنها، ومن بينها مهارة التعامل مع المعلمين الجدد (عايش، ٢٠٠٩: ٨).

٥. دور الأخصائي النفسي المدرسي: يتم تدريب الأخصائيين النفسيين وإعدادهم بالمدارس على حل المشكلات، والممارسات الاستشارية التي يمكن أن تقدم الدعم للمعلمين الجدد، فبالإضافة إلى إعداد الأخصائيين النفسيين، فإنهم ملائمين بشكل مثالي للقيام بدور الفرق الاستشارية للمعلمين الجدد، وقد يساعد الأخصائي والنفسيون على تحقيق التكيف النفسي والاجتماعي للمعلمين الجدد، ومن ثم يزداد رضاهم ودافعيتهم نحو العمل (Durn, 2010: 35-36).

٦. دور الطلاب: إن تأثير الطلاب على المعلمين واسع النطاق، بدءاً من طرق التدريس العامة ونمط اللغة التي يستخدمها المعلمون في الفصول الدراسية وصولاً إلى نوع الأسئلة والملاحظات وتكرارها التي يعطيها المعلم للطلاب، فقد حددت البحوث أن الطلاب يمثلون مجموعة مرجعية أولية للمعلمين الجدد، فإذا تم النظر إلى مدير المدرسة بوصفه (رئيس) للمعلمين، يمكن النظر إلى الطلاب على أنهم "العملاء"، ولذلك، فليس من المستغرب أن نجد أن مديري المدارس والطلاب من الوكلاء المهمين في عملية التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد، فتأثير الطلاب على المعلمين واسع النطاق، فقد وجد أن المعلمين الجدد ينتقلون إلى طلابهم للحصول على الدعم والتغذية الراجعة؛ لأن ذلك الدعم وهذه التغذية الراجعة لم تكن موجودة مع الوكلاء الآخرين لتحقيق التكيف التنظيمي، وعلى الجانب الآخر قد يكون الطلاب مصدر لمشاعر الإحباط بين المعلمين المبتدئين، من خلال مشاكل إدارة

وإن كانوا يؤدون دوراً جيداً أفضل مما يقدمه غيرهم، ويفضل أن تكون برامج تطوير أداء المعلمين الجدد التي ستضعها الإدارة المدرسية برامج غير نمطية، مما يشجع المعلمين المتميزين من ذوي الخبرات على المشاركة في تطوير أداء زملائهم الجدد، مما يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق هؤلاء المعلمين الجدد، لأن زيادة الأعباء عليهم يفاقم من معاناتهم من جهة، ويحول دون اطلاعهم على مستجدات العملية التعليمية، وتعيق عملية توعيتهم بالصعوبات التي قد تواجههم وكيفية علاجها.

ثامناً: الدراسات السابقة

يعرض البحث فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

هدفت دراسة الخصاونة (٢٠١٩) إلى التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد، في مجالات: (التخطيط للتدريس، والتقييم الصفّي، والإدارة الصفّية، والعلاقات الإنسانية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٥٠) معلماً من المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم في بداية العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م من التخصصات والمؤهلات التعليمية المختلفة. ولتحقيق أهداف البحث، أعد الباحث أداة الاستبانة، وتكونت من (٣٢) فقرة توزعت بالتساوي على مجالات الاستبانة الأربعة. وأظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجالات التنمية المهنية ككل حصل على متوسط حسابي (٣.٥٩)، وبدرجة تقدير (متوسطة)، وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج حصول مجال العلاقات الإنسانية على متوسط حسابي (٣.٧٣)، والإدارة الصفّية على متوسط (٣.٧٢) وكلاهما بدرجة "كبيرة" من التقدير، بينما حصل مجال التخطيط للتدريس على متوسط حسابي (٣.٤٧) والتقييم الصفّي على متوسط حسابي (٣.٤٥) وكلاهما بدرجة "متوسطة" من التقدير. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد البحث لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والتخصص.

الصف وإدارة الطلاب المخربين ونقص الإنجاز الطلابي (Cheng & Pang, 1997: 197) في: (صلاح الدين، ٢٠١٣: ٣٥).

وقد اقترح إسماعيل (٢٠١٦: ١٣٤) آليات للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي، منها:

أ. آليات التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المرحلة التمهيدية:

- عمل أدلة لتزويد المعلمين الجدد بالمعلومات الكافية عن طبيعة المهنة.
- الحوار مع المعلمين الجدد عن المزايا التي ستحققها لهم المهنة.
- إعداد برامج تأهيلية لتنمية ميولهم واستعداداتهم للمهنة.

ب. آليات التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في مرحلة المواجهة:

- التوزيع العادل للمسؤوليات.
- عقد ورش عمل لتدريب المعلمين الجدد على كيفية أداء العمل المطلوب منهم.
- إعداد برامج تدريبية دورية حول كيفية استخدام الأساليب الحديثة في التدريس والتقييم.
- تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين القدامى والجدد لتطوير العلاقات والمهارات الاجتماعية.

ت. آليات التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في مرحلة التكيف:

- استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية بعناية مع المعلمين الجدد بناءً على أدائهم.
- فتح المجال أمام المعلمين الجدد للترقية والتقدم في العمل على أساس الكفاءة وليس الأقدمية.
- طبع نشرات بأسماء المعلمين الجدد المتميزين وإنجازاتهم.
- تشجيع المعلمين الجدد على إعداد البحوث الإجرائية في مجال المهنة (إسماعيل، ٢٠١٦: ١٣٤).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان بأن تحقيق التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد يجب أن تكون في مقدمة أولويات إدارة المدرسة، ويمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك من خلال النظر إلى المعلمين الجدد على أنهم بحاجة ماسة إلى المساعدة، حتى

والتكيف، وكان من أهم نتائج البحث رغبة المعلمين الجدد في اكتساب المعلومات والميول والاستعدادات والاتجاهات المتعلقة بمهنة التعليم قبل ممارستها، وكذلك قناعة المعلمين الجدد بأهمية البرامج التأهيلية والإرشادية والمواقف العملية والمقابلات الشخصية التي تهيئهم لأجواء العمل، وهذا من شأنه أن يعزز الانتماء المهني لديهم، وبينت حرص المعلمين الجدد على تطوير أدائهم من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والندوات والاجتماعات وإيفادهم إلى الدول المتقدمة لاكتساب الخبرات المهنية، ووضعت تصور مقترح لاستخدام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي كمدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم.

وقد كشفت دراسة المهدي وآخرين (٢٠١٨) عن واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، في ضوء تأثير متغيرات النوع الاجتماعي، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة على تصورات المعلمين الجدد لأبعاد التكيف المنظمي، وقد استخدمت البحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين الجدد، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٣٠٤) معلماً ومعلمة من المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم في العام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤) في الخمس محافظات تعليمية الأكثر تعييناً للمعلمين الجدد في ذلك العام، وتم بناء استبانة طبقاً لنموذج تشاو وزملائها (Chao et al, 1994) اشملت أبعاد وأساليب التكيف المنظمي، وكان من أهم نتائج البحث أن تقديرات أفراد عينة البحث حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان في الاستبانة ككل جاءت بدرجة «متوسطة»، حيث جاءت درجة تقديرات أفراد العينة على جميع أبعاد التكيف المنظمي «كبيرة» ما عدا بُعد «تاريخ المدرسة» الذي جاء بدرجة «متوسطة»، وبالنسبة لأساليب التكيف المنظمي، فقد جاءت درجة تقديرات أفراد العينة «متوسطة»، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة البحث لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي.

كما جاءت دراسة بالسي (Balci, ٢٠١٦) لاستكشاف التنشئة التنظيمية ومستويات الأداء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية والعلاقة بين المتغيرين المذكورين، وقد استخدم الباحث

وهدفت دراسة آل سميج (٢٠١٧) إلى التعرف على دور الممارسات الإشرافية لمديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين الجدد بمدارس التعليم بمحافظة بني تميم والحريق. والتوصل إلى أهم المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تحسين الممارسات الإشرافية لمديري المدارس. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة مكونة من (٤٤) عبارة في مجالات البحث موزعة على ثلاثة محاور. وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (٣٥) مديراً، و(٤٦) معلماً. وتبين أن أفراد مجتمع البحث موافقين تماماً على أن المديرين يقومون بالعديد من الممارسات الإشرافية التي تساهم في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين الجدد، بمتوسط (٤.٥٥٩ من ٥.٠٠). وتبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين تماماً على دور الممارسات الإشرافية لمديري المدارس لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين الجدد بمتوسط موافقة (٤.٥٦ من ٥.٠٠). وتبين أن أفراد مجتمع البحث موافقين تماماً على سبل تحسين الممارسات الإشرافية لمديري المدارس لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين الجدد بمتوسط (٤.٣٦ من ٥.٠٠). وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين الجدد حول جميع محاور البحث باختلاف جميع متغيرات البحث باستثناء متغير طبيعة العمل، حيث جاءت الفروق لصالح أفراد مجتمع الدراسة من المديرين.

وجاءت دراسة إسماعيل (٢٠١٦) لوضع تصور مقترح لاستخدام التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي كمدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم، واتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، واقتصر مجتمع البحث على المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، بمحافظة الدقهلية في مصر ضمن مسابقة (٣٠) ألف معلم، وتكونت عينة البحث من (٧٠١) معلماً تم اختيارهم من (٣) إدارات تعليمية، وهي: طلخا التعليمية ممثلة للبيئة الحضرية، وميت غمر التعليمية ممثلة للبيئة الريفية، وإدارة المنزلة التعليمية ممثلة للبيئة الساحلية، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة تكونت في صيغتها النهائية من (٣٥) عبارة موزعة على (٣) محاور رئيسة بحسب مراحل الانتماء المهني، وهي: التمهيدية، والمواجهة،

الأفراد (الشهادة الأكاديمية، الخبرة في التدريس، وطول مدة العمل في مكان العمل الحالي، والرضا الوظيفي، الالتزام، والفعالية الذاتية) والمتغيرات التنظيمية (نوع الجامعة، التدريب، ظروف العمل، وتبادل المعرفة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي اللغة الإنجليزية الذين يعملون في الجامعات التركية، وتكونت عينة البحث من (٧٣٧) معلماً للغة الإنجليزية يعملون في (١٦) جامعة عامة وخاصة يتم اختيارها من أربع مدن في تركيا وجمهورية شمال قبرص التركية عن طريق أخذ العينات العنقودية، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول عبارة عن أسئلة شخصية، والجزء الثاني أسئلة متعلقة بالتدريب وظروف العمل، أما الجزء الثالث فتكون من خمسة مقاييس منفصلة لقياس كل من المتغيرات التكيف التنظيمي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وكان من أهم نتائج البحث أن التنشئة الاجتماعية لمعلمي اللغة الإنجليزية للتنظيم، الإدارة، والمهمة يتم التنبؤ بها بشكل كبير من قبل العديد من المنظمات، وأن المتغيرات الفردية من المتغيرات التنظيمية مثل تبادل المعرفة والتدريب هم الأكثر أهمية.

ووضحت دراسة كافس (Cavus, 2012) آثار التنشئة التنظيمية للموظفين ومنهم الجدد على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه البحث، وكان مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الابتدائية والثانوية التركية، وقد تم أخذ عينات من (١٨٥) مدرساً (٧٠ معلمة و١١٥ ذكراً) في (٢٧) مدرسة ابتدائية وثانوية، وتراوحت أعمارهم بين (٢٣ و٥٥) عاماً، مع متوسط (SD) يبلغ (٣٦) يعملون في المدارس الثانوية، وتم تصميم استبانة من ثلاثة أجزاء للدراسة، وقد أظهرت النتائج المستوى العالي للتكيف المنظمي للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية، وأنه لا توجد فروق في الفهم ودعم زملاء العمل وكفاءة الأداء مع سلوك المواطنة التنظيمية، وأن التكيف المنظمي العالي يدعم سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية.

* التعقيب على الدراسات السابقة:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف، حيث أنه يهدف التعرف على دور الإدارة المدرسية في التنشئة

المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من (٥٧٤٤) مدرساً يعملون في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأناضول في وسط مدينة أنقرة عاصمة تركيا، وتم أخذ عينة طبقية تضمنت (٦٥٠) مدرساً مشاركاً في العينة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وكان من أهم نتائج البحث أن المشاركين أكثر اجتماعياً نسبياً في عامل لغة التنشئة التنظيمية، والذي تتبعه مستويات التنشئة التنظيمية في العوامل التالية: إجابة الأداء، والأفراد، والتاريخ، والأهداف والقيم التنظيمية، والسياسة، وتشير مستويات التنشئة الاجتماعية للمعلمين إلى اختلافات كبيرة في عوامل التاريخ واللغة حسب الجنس. في جميع العوامل، وأن معلمي المدارس الخاصة المشاركين اجتماعيين أكثر من معلمي المدارس العامة، وتختلف مستويات أدائهم التنظيمي اختلافاً كبيراً حسب الجنس ونوع المدرسة، وأن أداء المعلمين في المدارس الخاصة أعلى نسبياً من أداء المعلمين في المدارس العامة، كما أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التنشئة الاجتماعية والأداء التنظيمي.

وهدف دراسة ليرزيان وآخرون (Alirezaeian, et.)

(Al., 2014)، التعرف على التنشئة التنظيمية لمعلمي اللغة الإنجليزية الجدد، ودورها في تطوير مهاراتهم وعاداتهم التي تشكل الأساس لنجاحهم في مهنة التعليم مستقبلاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي اللغة الإنجليزية الجدد في المدارس الثانوية في طهران، وتم اختيار عينة البحث من (٢٥) مدرساً مبتدئاً في اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (EFL) يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية الحكومية و(٢٥) مدرساً للمبتدئين في اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (EFL) يقومون بتدريس اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية غير الهادفة للربح في طهران بايرلر، تم اختيارهم من خريجي برنامج تعليم المعلمين المبدئي الذي استمر لمدة عامين في جامعة Tarbiyat، ومن أجل تلبية معايير هذا البحث، واستخدم الباحث أداتين الأولى الاستبانة، والأخرى الملاحظة المباشرة، وكان من أهم نتائج البحث أن عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد شرط ضروري يجب متابعتها بشكل طولي.

وكشفت دراسة عثمان (Ataman, 2012) العلاقة بين

التنشئة التنظيمية لمدرسي اللغة الإنجليزية في المدارس الإعدادية للجامعات التركية في مستويات التنظيم والقسم والمهام، ومختلف

المعلمين الجدد بشكل خاص، الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف في النتائج التي توصل إليها الباحثون السابقون، والاستفادة من المنهجية العلمية المتبعة في كتابة الرسائل العلمية، ومعرفة كيفية بناء أداة البحث المتمثلة في الاستبانة، والتعرف على الأساليب الإحصائية للدراسة، وقد تمثلت الفجوة البحثية في اختلاف البحث الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كثير من الجوانب والمجالات مثل (مجال التطبيق وبيئة العمل، شمولية الأبعاد وتكاملها، طرق جمع وأدوات جمع البيانات ومصادر الشعور بالمشكلة) كما هو موضح في الجدول (٢):

جدول (٢): الفجوة البحثية بين البحث الحالي والدراسات السابقة

التنظيمية للمعلمين الجدد، وتتميز البحث الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث أنها ستطبق على البيئة المحلية وهي المدارس الثانوية في محافظات غزة، أما بيانات الدراسات السابقة فهي إما بيانات عربية إقليمية أو أجنبية، وكذلك تتميز البحث بأنها تأتي في ظروف استثنائية يمر بها المجتمع الفلسطيني بشكل عام، وقطاع التعليم في قطاع غزة بشكل خاص، وأيضاً اعتمدت على آراء المعلمين الجدد أنفسهم في المدارس الثانوية، كون هذه الفئة هي الأكثر قدرة على منح الباحثين الدقة والموضوعية في جمع البيانات والمعلومات، أما بالنسبة لأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، فقد كان من خلال التعرف على ما كتب عن الإدارة المدرسية والتنشئة التنظيمية بشكل عام، وعن

أهم نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	البحث الحالي
١. ربطت بعض الدراسات دور الإدارة ببعض المتغيرات مثل (تمكين المعلمين - التنمية المهنية - المشكلا ت التي تواجه المعلمين الجدد)، وبعضها ربط التنشئة التنظيمية	ندرة الدراسات - على حد علم الباحثين - التي تناولت التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد.	اهتمت بدراسة موضوع التنشئة التنظيمية، وذلك من خلال: ١- التعرف على دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. ٢- الاعتماد على كافة أبعاد التنشئة التنظيمية ومعرفة دور الإدارة المدرسية في تحقيقها. ٣- محاولة الوصول إلى نتائج يتم من خلالها تقديم توصيات ذات فائدة للمديرين وللقائمين على إدارة التعليم وللباحثين والمهتمين في هذا المجال. ٤- اقتراح سبل لتطوير دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

	بمتغيرات أخرى مثل (السلوك المبدع - الانتماء المهني - الأداء التنظيمي - سلوك المواطنة) ٢. ركزت على تناول المؤسس ات التعليمية مثل: الجامعات ومعاهد التعليم العالي والمدارس الثانوية والإعداد ية كمجال للتطبيق. ٣. اعتمدت على المنهج الوصفي وذلك لتناسبه
--	--

مع طبيعة هذه الدراسات. ٤. اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظ في بعض الدراسات.	
---	--

تاسعاً: الطريقة والإجراءات

[١]. منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته لأغراض البحث.

[٢]. مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث بجميع المعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من كلا الجنسين من محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م، والبالغ تعدادهم (١٦٩) معلماً ومعلمة، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل،

حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، حيث استجاب منهم استجابة سليمة (١٦٦) معلماً بنسبة (٩٨.٢٪) من مجتمع البحث، والجدول (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث.

جدول (٣): توزيع أفراد العينة لفئات البحث حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	معلم	79	47.6
	معلمة	87	52.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	138	83.1
	دراسات عليا	28	16.9
التخصص العلمي	علوم إنسانية	105	63.3

علوم طبيعية	61	36.7
شمال غزة	36	21.7
غزة	36	21.7
الوسطى	15	9.0
خانيونس	59	35.5
رفح	20	12.0
المجموع	166	100.0

(٠.٣٦٥-٠.٨٥٤)، وفي الرابع (٠.٥٠٢-٠.٨٧٧)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ج) الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (٣٠) فرداً، من مجتمع البحث الأصلي، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (٠.٨٨٨)، (٠.٨٧٩)، (٠.٩٠٢)، (٠.٨٢١)، (على التوالي، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

٢. ثبات استبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (٠.٨٥٦)، وللثاني (٠.٨٥٨)، وللثالث (٠.٦٩١)، وللرابع (٠.٦٥٦)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٥٠)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (٠.٨٩١)، وللثاني (٠.٨٣٣)، وللثالث (٠.٨٤٤)، وللرابع (٠.٨١٠)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٤٧)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

٤. المعالجات الإحصائية: اعتمد الباحثان في تفرغ ومعالجة وتحليل أداة البحث (الاستبانة) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت فيما يلي:

- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة

التجزئة النصفية، للتحقق من ثبات أداة البحث.

- معاملات ارتباط بيرسون البسيطة (Pearson)

Correlation Coefficient، لقياس الصدق البنائي

[٣]. أداة البحث: استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث.

لتحقيق أهداف البحث قام الباحثان ببناء استبانة كأداة لدراستهما، مستفيدين من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالية مثل: دراسة المهدي وآخرين (٢٠١٨)، ودراسة إسماعيل (٢٠١٦)، ودراسة المهدي وآخرين (٢٠١٨)، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

أ) صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (١٠) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية، حيث تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على (٤) أبعاد، وهي: (إعداد التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل، التوقعات المستقبلية)، بالإضافة إلى سؤال مفتوح يهدف إلى معرفة اقتراحات عينة البحث حول تطوير دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

ب) صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (٠.٨٨٠-٠.٥٤٢)، وفي المجال الثاني (٠.٧٩٢-٠.٤٧٧)، وفي المجال الثالث

متغيرات البحث وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم اختبار (ANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر من البيانات.

- اختبار شافيه لإيجاد اتجاه الفروق بين المتوسطات.
- اختبار (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات البحث وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة البحث لاستجابة أفراد العينة، والجدول (٤) يبين ذلك.
- جدول (٤): المحك المعتمد في البحث (تقسيم الأوزان النسبية)

وصدق الاتساق الداخلي، وقياس العلاقة بين متغيرات البحث.

- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف مجتمع البحث حسب البيانات الشخصية والوظيفية، وكذلك التحقق من سلامة البيانات والتأكد من خلوها من أخطاء الإدخال.
- الوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات البحث على الفقرات والمتغيرات الرئيسية، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات البحث لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المتغيرات الرئيسية والأبعاد المكونة لها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠): (٢.٥٩)	من (٢.٦٠): (٣.٣٩)	من (٣.٤٠): (٤.١٩)	أكبر من (٤.٢٠)
الوزن النسبي	أقل من ٣٦.٠٠ %	من ٣٦.٠٠ %	من ٣٦.٠٠ %	من ٥٢.٠٠ %	أكبر من ٦٨.٠٠ %

(أبو صالح، ٢٠٠١: ٤٦) للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٥):

عاشراً: نتائج البحث ومناقشتها:

[١]- النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

جدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاوَر استبانة " التنشئة التنظيمية " ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: إعداد التدريب	١١	33.963	8.213	٦١.٧٥	4	متوسطة
2	البعد الثاني: الفهم	١٠	35.819	7.524	٧١.٦٣	1	كبيرة
3	البعد الثالث: دعم زملاء العمل	١١	37.933	7.982	٦٨.٩٦	2	كبيرة
4	البعد الرابع: التوقعات المستقبلية	٨	24.722	5.841	٦١.٨٢	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	٤٠	132.439	27.089	66.21	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لتقدير عينة البحث لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حصلت على وزن نسبي (٦٦.٢١٪) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن امتلاك الإدارة المدرسية لمستوى متوسط من الوعي بأهمية التنشئة التنظيمية، يساعدها على توزيع العمل بين المعلمين، ما يسهم في مساعدة المعلمين الجدد على تركيز جهودهم لأداء مهام معينة، فلا يتشتتون بين المهام الكثيرة، كما أن التنشئة التنظيمية تهيئ الجو الملائم لتدريب المعلمين الجدد وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمدرسة. وهذا ما تؤكدته دراسة (Alirezaeian, et. Al., 2014) التي توصلت إلى أن عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد شرط ضروري يجب متابعتها بشكل طولي، وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (المهدي وآخرين، ٢٠١٨) التي توصلت إلى أن تقديرات أفراد عينة البحث حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في الاستبانة ككل جاءت بدرجة متوسطة، ويعود سبب الاتفاق إلى نوع العينة لكون البحث أيضاً تم على المعلمين الجدد، ولكنه اختلف مع دراسة (Cavus, 2012) التي توصلت إلى أن تقدير عينة لدراسة لمستوى التكيف المنظمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين كان بدرجة كبيرة، ويعود سبب الاختلاف إلى تباين بيئة الدراسة، حيث تمت في بيئة أجنبية "تركيا".

أما ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

١- جاء البعد الثاني "الفهم" في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (٧١.٦٣٪) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تقوم بتعريف المعلمين الجدد باللوائح الداخلية الانضباطية للمدرسة، وتحرص على اطلاعهم على المستجدات التربوية المعاصرة؛ ليزدادوا فهماً وإدراكاً للمهام المنوطة بهم، وليطوروا أدائهم بما يدمجهم مع زملائهم من أصحاب الخبرة. وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (Ataman, 2012) التي توصلت إلى أن المتغيرات الفردية من المتغيرات التنظيمية مثل تبادل المعرفة هي الأكثر أهمية، ويعود سبب الاتفاق إلى وجود توافق في منهج الدراسة المتبع "المنهج الوصفي".

٢- جاء البعد الثالث "دعم زملاء العمل" في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (٦٨.٩٦٪) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تقوم على تنظيم عرض نماذج عملية لإنجازات المعلمين المبدعين للاستفادة منها من قبل المعلمين الجدد والافتداء بها، كما أنها تحت المرشد التربوي بالمدرسة على التعاون مع المعلمين الجدد. وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (آل سميح، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يعملون على تفعيل تبادل الخبرات بين المعلمين بدرجة كبيرة. ويعود سبب الاتفاق إلى وجود توافق في مغزى الفقرات التي تناولت بعد "دعم زملاء العمل" في أداة الدراسة.

٣- جاء البعد الرابع "التوقعات المستقبلية" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (٦١.٨٢٪) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تستخدم الحوافز المعنوية مع المعلمين الجدد بناءً على أدائهم، كونها الأكثر تأثيراً على تعزيز ثقتهم بذواتهم وبقدراتهم، إلا أن الإدارة المدرسية قد تقصر في أخذ آرائهم في الكثير من الأمور؛ لكون الإدارة لا تنظر إليهم على أنهم مصدر للخبرة والتجربة. وقد اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (آل سميح، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن أفراد عينة البحث موافقين تماماً على أن المديرين يقدمون حوافز مادية ومعنوية للمعلمين الجدد بدرجة كبيرة. ويعود سبب الاختلاف إلى الامكانات الكبيرة لوزارة التربية والتعليم السعودية التي تؤهل المديرين لتقديم حوافز مادية للمعلمين.

٤- جاء البعد الأول "إعداد التدريب" في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي (٦١.٧٥٪) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم اهتمام قيام إدارة المدرسة بتنظيم زيارات تبادلية بين المدارس المختلفة تركز على المعلمين الجدد. وقد اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (الخصاونة، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن دور مدير المدرسة كمشرّف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجالات التنمية المهنية ككل. ويعود سبب الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة حيث طبقت في البيئة الأردنية. كما اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (Ataman, 2012) التي توصلت إلى

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول (٦):

جدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " إعداد التدريب "

أن المتغيرات الفردية من المتغيرات التنظيمية مثل التدريب هي الأكثر أهمية. ويعود سبب الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة حيث طبقت في البيئة التركية. ولمزيد من النتائج، قام الباحثان بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

المجال الأول "إعداد التدريب":

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تعقد إدارة المدرسة ورش عمل لتدريب المعلمين الجدد على كيفية أداء المهام المطلوبة منهم.	3.126	٠.941	٦٢.٥٢	متوسطة	٥
٢	تنفذ إدارة المدرسة برامج تأهيلية للمعلمين الجدد لتنمية ميولهم واستعداداتهم للمهنة.	2.975	٠.940	٥٩.٥	متوسطة	٩
٣	تقيم إدارة المدرسة لقاءات لإكساب المعلمين الجدد أخلاقيات المهنة ومتطلباتها.	3.289	1.009	٦٥.٧٨	متوسطة	١
٤	تعد إدارة المدرسة برامج تدريبية حول كيفية استخدام المعلمين الجدد الاستراتيجيات الحديثة في التدريب.	3.271	٠.962	٦٥.٤٢	متوسطة	٢
٥	تنظم إدارة المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين الجدد لإشراكهم في العملية التعليمية بشكل فاعل.	3.186	٠.982	٦٣.٧٢	متوسطة	٤
٦	تضع إدارة المدرسة المعلمين الجدد في مواقف عملية تعزز ثقافة المهنة لديهم.	3.084	٠.949	٦١.٦٨	متوسطة	٦
٧	تعزز إدارة المدرسة وعي المعلمين الجدد بأهمية التدريب داخل المدرسة من خلال لقاءات متجددة.	3.259	٠.953	٦٥.١٨	متوسطة	٣
٨	تحدد إدارة المدرسة للمعلمين الجدد احتياجاتهم التدريبية	2.891	1.090	٥٧.٨٢	متوسطة	١٠
٩	تلحق إدارة المدرسة المعلمين الجدد بدورات تدريبية لتنمية الجانب المهني.	3.078	٠.978	٦١.٥٦	متوسطة	٧
١٠	تنظم إدارة المدرسة للمعلمين الجدد زيارات تبادلية بين المدارس المختلفة	2.807	1.159	٥٦.١٤	متوسطة	١١
١١	توكل إدارة المدرسة للمعلمين الجدد بعض الأعمال الإدارية بهدف تنمية خبراتهم.	2.994	1.029	٥٩.٨٨	متوسطة	٨

احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٥.٧٨%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك إدارة المدرسة أن أخلاقيات المهنة تمثل أهم المبادئ التي تميز مهنة التعليم عن المهن الأخرى وتميز المعلم عن الآخرين فهي تضبط سلوكه وتصرفاته، وبأنه مربّي الأجيال وصاحب رسالة في إيصال النشء

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير بعد "إعداد التدريب" من استبانة "التنشئة التنظيمية"، تراوحت بين (٥٦.١٤%- ٦٥.٧٨%) وبدرجة متوسطة، وكانت أعلى فقرتين في بعد "إعداد التدريب": الفقرة رقم (٣) والتي نصت على: "تقيم إدارة المدرسة لقاءات لإكساب المعلمين الجدد أخلاقيات المهنة ومتطلباتها"،

الأخرى بجانب وجود تفرغ لدى المعلمين للقيام بهذه الزيارات، الأمر الذي يصعب في ظل الأعباء الكثيرة الموجودة على عاتق الإدارة والمعلمين. وقد اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (آل سميح، ٢٠١٧) التي كشفت أن أهم ممارسات المديرين في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين الجدد تتمثل بتشجيع تبادل الزيارات للاستفادة من الخبرات وتقديم تغذية راجعة للمعلم الجديد، ويعود سبب الاختلاف إلى أن نصاب المعلم من الحصص الدراسية في المملكة العربية السعودية أقل من نصابه في فلسطين، مما يتيح المجال لتبادل الزيارات مع زملائهم. والفقرة رقم (٨) والتي نصت على: "تحدد إدارة المدرسة للمعلمين الجدد احتياجاتهم التدريبية"، احتلت المرتبة العاشرة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٧.٨٢٪) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود مشاركة بين الطرفين في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد، فلا يعقل أن تقوم إدارة المدرسة بتحديد هذه الاحتياجات دون الرجوع إلى صاحب الشأن وهو المعلمين الجدد والاستماع إليهم؛ فهم الأقدر على تشخيص قدراتهم، ومن ثم يأتي دور الإدارة في توجيههم إلى طبيعة المهام المنوطة بالمعلمين ليحدد المعلمين أولوية هذه الاحتياجات التدريبية.

المجال الثاني " الفهم ":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال، كما يوضحها الجدول (٧):

جدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " الفهم "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تعقد إدارة المدرسة اجتماعاً خاصاً بالمعلمين الجدد تعرفهم بتاريخ المدرسة وإمكانياتها المادية والبشرية.	2.909	1.215	٥٨.١٨	متوسطة	١٠
٢	تزود إدارة المدرسة المعلمين الجدد بالتوصيف الوظيفي.	3.373	1.081	٦٧.٤٦	متوسطة	٨
٣	تصطحب إدارة المدرسة المعلمين الجدد بجولات داخل المدرسة للتعريف بأقسامها ومنتسبيها.	3.150	1.018	٦٣	متوسطة	٩
٤	تعرف إدارة المدرسة المعلمين الجدد باللوائح الداخلية الانضباطية للمدرسة.	4.253	.988	٨٥.٠٦	كبيرة جداً	١

إلى المواطنة الصالحة والمتسلح بالآداب المنبثقة من ثقافة المجتمع وأخلاقياته الدينية والاجتماعية، ومتسلحاً بالمعرفة العلمية الحديثة التي تأهله لنفع نفسه ومجتمعه وتطويره، والفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "تعد إدارة المدرسة برامج تدريبية حول كيفية استخدام المعلمين الجدد الاستراتيجيات الحديثة في التدريس"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٥.٤٢٪) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حاجة المعلمين الجدد إلى مواكبة ما يستجد من الاستراتيجيات الحديثة، فالنمو المهني للمعلمين الجدد لا يتوقف بانتهاء البحث الجامعي، بل يستمر طوال فترة الخدمة العملية لهم؛ ليتمكنوا من تطوير قدراتهم وتنويع أساليب تدريسهم، وتعاملهم مع الطلبة من خلال البرامج التدريبية التي تمكنهم من توظيف الاستراتيجيات الحديثة في العملية التعليمية. وقد اختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (آل سميح، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يشجعون المعلمين الجدد على استخدام طرق تدريس حديثة، ويعود سبب الاختلاف إلى توافر الوسائل المعينة التي توفرها مراكز التقنيات بوزارة التربية والتعليم بكثرة في السعودية لتوافر الامكانيات، مما ييسر تشجيع المعلمين الجدد على استخدام طرق تدريس حديثة.

وكانت أدنى فقرتين في بعد "إعداد التدريب": الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على: "تنظم إدارة المدرسة للمعلمين الجدد زيارات تبادلية بين المدارس المختلفة"، احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٦.١٤٪) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى الانشغال الشديد للطاقتين الإدارية والتعليمية في تغطية الأنشطة المنهجية واللامنهجية على مدار اليوم الدراسي، فالزيارات التبادلية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق مع المدارس

٥	تقدم إدارة المدرسة برامج إرشادية للمعلمين الجدد لتنمية مهاراتهم وخبراتهم المهنية.	3.915	.993	٧٨.٣	كبيرة	٤
٦	تطلب إدارة المدرسة من المعلمين الجدد المشاركة في الطابور الصباحي.	3.945	.929	٧٨.٩	كبيرة	٣
٧	تتفحص إدارة المدرسة مستوى المعلمين الجدد من خلال الزيارات الصفية.	3.457	1.047	٦٩.١٤	كبيرة	٥
٨	تقدم إدارة المدرسة تغذية راجعة لمعلميها الجدد عقب الزيارات الصفية.	3.415	.960	٦٨.٣	كبيرة	٧
٩	تحرص إدارة المدرسة على إطلاع المعلمين الجدد بالمستجدات التربوية المعاصرة.	3.951	1.054	٧٩.٠٢	كبيرة	٢
١٠	تتدرج إدارة المدرسة في تكليف المعلمين الجدد بالمهام بحسب درجة صعوبتها.	3.445	1.006	٦٨.٩	كبيرة	٦

دراسة (آل سميح، ٢٠١٧) التي توصلت أن أفراد عينة البحث موافقين تماماً على أن المديرين يوجهون المعلمين الجدد إلى أهم المراجع العلمية في مجال تعليم وتعلم المادة بدرجة كبيرة. ويعود سبب الاتفاق إلى تباين الأولويات لدى المديرين، حيث تكثر التحديات أمام المديرين في البيئة الفلسطينية، والتي تركز على الانضباط المدرسي ومن ثم على الجوانب المهنية، فيما استقرار البيئة السعودية يتيح المجال لمديري المدارس أمام الأولويات المهنية بما فيها توجيه المعلمين الجدد إلى أهم المراجع العلمية في مجال تعليم وتعلم المادة.

وكانت أدنى فقرتين في بعد "الفهم": الفقرة رقم (١) والتي نصت على: "تعد إدارة المدرسة اجتماعاً خاصاً بالمعلمين الجدد تعرفهم بتاريخ المدرسة وإمكانياتها المادية والبشرية"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٨.١٨٪) بدرجة متوسطة، والفقرة رقم (٣) والتي نصت على: "تصطحب إدارة المدرسة المعلمين الجدد بجولات داخل المدرسة للتعريف بأقسامها ومنسبها"، احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٣٪) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أن إدارة المدرسة تعتبر أن التعرف على مكونات المدرسة هو أمر محصل بالضرورة، وهي توكل هذه المهمة إلى معلمي البحث وبحسب ما يُسند إلى المعلم، فمثلاً فمعلم العلوم الذي يُسند إليه حصص مختبر العلوم، يرشده زميله في البحث والذي يشاركه في

يتبين من الجدول السابق أن درجات تقدير بعد "الفهم"، تراوحت بين (٥٨.١٨٪ - ٨٥.٠٦٪) وبدرجة ما بين متوسطة وكبيرة جداً، هذا وكانت أعلى فقرتين في بعد "الفهم": الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "تعرف إدارة المدرسة المعلمين الجدد باللوائح الداخلية الانضباطية للمدرسة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٥.٠٦٪) بدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أهمية تقيد المعلمين الجدد بهذه اللوائح التي تنظم مسلكياتهم وتضبطها، كونهم يملكون المركز الجديد الذي لم يكونوا به قبل قبولهم في هذه الوظيفة، حيث تعمل هذه اللوائح على صقل تصرفاتهم بما يتماهى ومركزهم الوظيفي، ويجلب لهم التقدير والاحترام بين شرائح المجتمع المختلفة، وبين أوساط الطلبة والعاملين في المجال التعليمي، ويصهرهم في المنظومة الأخلاقية التي يتصف بها من سبقهم من زملائهم المعلمين، والفقرة رقم (٩) والتي نصت على: "تحرص إدارة المدرسة على إطلاع المعلمين الجدد بالمستجدات التربوية المعاصرة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٩.٠٢٪) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى النظرة الثاقبة لبعض الإدارات المدرسية بأن المعلمين الجدد قد تمكنوا من امتلاك المعلومة والمعرفة، ولكن العملية التعليمية في أصلها هي عملية تربوية تعمل على تعديل سلوك الطلبة بما يخدم الغايات العامة للسياسة التربوية، لذا يمكن من خلال الاطلاع على المستجدات التربوية توظيف ما يتلاءم منها مع خصوصية الثقافة الفلسطينية. وقد اتفقت النتيجة السابقة مع

استخدام المختبر في تعريفه على المختبر، وفي حال وجود قيم مختبر يقوم القيم بهذا الدور، وهذا يحسب كلامركزية إدارية. **المجال الثالث "دعم زملاء العمل":**

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول (٨):

جدول (٨): تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "دعم زملاء العمل"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١.	ترحب إدارة المدرسة بالمعلم الجديد عند وصوله إلى المدرسة	3.620	1.076	٧٢.٤	كبيرة	٥
٢.	تعرض إدارة المدرسة نماذج عملية لإنجازات المعلمين المبدعين للاستفادة منها والافتداء بها.	3.759	1.022	٧٥.١٨	كبيرة	١
٣.	تشرك إدارة المدرسة معلمها الجدد في رحلات ترفيهية برفقة جميع العاملين بالمدرسة.	3.692	.918	٧٣.٨٤	كبيرة	٣
٤.	تعزز إدارة المدرسة ثقافة العمل الجماعي لدى معلمها الجدد.	3.656	.932	٧٣.١٢	كبيرة	٤
٥.	تشجع إدارة المدرسة معلمها الجدد على التعلم من خلال الزملاء والأقران بأشكاله وآلياته المتنوعة	3.481	1.013	٦٩.٦٢	كبيرة	٧
٦.	تحت إدارة المدرسة الزملاء ذوي الخبرة على تذليل العقبات التي تواجه المعلمين الجدد.	3.614	1.054	٧٢.٢٨	كبيرة	٦
٧.	تحت إدارة المدرسة المرشد التربوي بالمدرسة على التعاون مع المعلمين الجدد	3.710	.991	٧٤.٢	كبيرة	٢
٨.	تتعاون إدارة المدرسة مع المشرفين التربويين لتزويد المعلمين الجدد بكل جديد في بعد التربية وطرق التدريس	3.349	1.049	٦٦.٩٨	متوسطة	٨
٩.	تنظم إدارة المدرسة زيارات تبادلية بين المعلمين الجدد والقدامى.	3.162	.992	٦٣.٢٤	متوسطة	٩
١٠.	تنظم إدارة المدرسة دروس نموذجية لمعلمين متميزين ليستفيد منها المعلمين الجدد.	2.921	1.235	٥٨.٤٢	متوسطة	١١
١١.	تعقد إدارة المدرسة ورش تعليمية لتبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد.	2.963	1.122	٥٩.٢٦	متوسطة	١٠

المدرسة نماذج عملية لإنجازات المعلمين المبدعين للاستفادة منها والافتداء بها"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٥.١٨٪) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى سعي إدارة المدرسة لنقل الخبرات إلى المعلمين الجدد، وتداولها بين المعلمين

يتبين من الجدول السابق أن درجات تقدير بعد "دعم زملاء العمل" تراوحت بين (٥٨.٤٢ - ٧٥.١٨٪) ودرجة ما بين متوسطة وكبيرة، هذا وكانت أعلى فقرتين في بعد "دعم زملاء العمل دعم زملاء العمل": الفقرة رقم (٢) والتي نصت على: "تعرض إدارة

المرتبة العاشرة وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٩.٢٦%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى اعتماد إدارة المدرسة على مراكز التدريب التابعة لمديريات التربية والتعليم، والتي جرت العادة على عقدها للعديد من الدورات التدريبية خاصة للمعلمين الجدد، بهدف إثراء خبراتهم، حيث يقدم لهم الخبرة موجهين تربويين يعتبرون أنفسهم معلمين قدامى وأصحاب خبرة، كما يتم خلال هذه الدورات بالاستعانة بمعلمين متميزين وذوي سنوات خدمة طويلة.

المجال الرابع "التوقعات المستقبلية":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول (٩):

جدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " التوقعات المستقبلية "

ليطور المعلمين الجدد أدائهم بسرعة، وليجسروا الفجوة من التجربة بينهم وبين أقرانهم في العمل، والفقرة رقم (٧) والتي نصت على: "تحت إدارة المدرسة المرشد التربوي بالمدرسة على التعاون مع المعلمين الجدد"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٤.٢%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أن المرشد التربوي هو الأقدر على إحاطة المعلمين الجدد بالمشكلات والصعوبات التي يعاني منها العديد من الطلبة كضعف أحد الحواس كالبحر، وبالتالي يتوخى المعلم الجديد مراعاة الطلبة الذين لديهم مثل هذه المشكلات.

وكانت أدنى فقرتين في بعد "دعم زملاء العمل": الفقرة رقم (١٠) والتي نصت على: "تنظم إدارة المدرسة دروس نموذجية لمعلمين متميزين ليستفيد منها المعلمين الجدد"، احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٨.٤٢%) بدرجة متوسطة، والفقرة رقم (١١) والتي نصت على: "تعقد إدارة المدرسة ورش تعليمية لتبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد"، احتلت

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١.	تجري إدارة المدرسة مقابلات شخصية مع المعلمين الجدد قبل مباشرة أعمالهم داخل المدرسة.	3.144	1.074	٦٢.٨٨	متوسطة	٤
٢.	تنظم إدارة المدرسة حوارات مع المعلمين الجدد عن المزايا التي ستحققها لهم مهنة التعليم.	3.090	1.083	٦١.٨	متوسطة	٥
٣.	تستخدم إدارة المدرسة الحوافز المعنوية مع المعلمين الجدد بناءً على أدائهم.	3.331	.923	٦٦.٦٢	متوسطة	١
٤.	تأخذ إدارة المدرسة بآراء المعلمين الجدد التي تساعد في تطوير أساليب العمل.	2.668	1.172	٥٣.٣٦	متوسطة	٨
٥.	تعزز إدارة المدرسة الطموح لدى المعلمين الجدد نحو الارتقاء الوظيفي.	3.325	1.091	٦٦.٥	متوسطة	٢
٦.	توضح إدارة المدرسة للمعلمين الجدد سلم الرواتب ونظام المكافآت لهذه المهنة.	2.957	1.034	٥٩.١٤	متوسطة	٧
٧.	تمنح إدارة المدرسة للمعلمين الجدد الأمل في إمكانية استمرارهم في وظيفتهم.	2.975	.669	٥٩.٥	متوسطة	٦
٨.	تعرض إدارة المدرسة للمعلمين الجدد رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية حول مسارهم الوظيفي.	3.228	1.000	٦٤.٤٥	متوسطة	٣

الباحثان النتيجة السابقة إلى وجود تصورات مسبقة لدى إدارة المدرسة للاستراتيجيات والأساليب الأنجع لتطوير العمل التعليمي، كونها تمتك الخبرة العملية والميدانية من خلال معاشيتها لخبرات المعلمين وحضور المواقف التعليمية، والدورات التدريبية المتراكمة، وبالتالي يقل استنارتها بآراء المعلمين الجدد في هذا الشأن.

[٢]- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المحافظة)؟

وللإجابة على هذا السؤال، سيتم اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (معلم- معلمة).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

يتبين من الجدول السابق أن درجات تقدير بعد "التوقعات المستقبلية"، تراوحت بين (٥٣.٣٦% - ٦٦.٦٢%) وبدرجة متوسطة، هذا وكانت أعلى فقرة في بعد "التوقعات المستقبلية": الفقرة رقم (٣) والتي نصت على: "تستخدم إدارة المدرسة الحوافز المعنوية مع المعلمين الجدد بناءً على أدائهم"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٦.٦٢%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أن إدارة المدرسة لا تملك الإمكانيات المادية لتقدمها كحوافز للمعلمين الجدد أو المتميزين، فيما أن ميزانيات المدرسة بالكاد تفي لتوفير متطلبات العملية التعليمية بما فيها الوسائل والتجهيزات التي تلزم للمعلمين، كما أن الإدارة المدرسية غير مخولة بصرف جزء من الميزانية لصالح تحفيز المعلمين؛ فكان البديل هو لجوء الإدارة إلى الحوافز المعنوية، كما أن المعلمين يقدرّون هذه الحوافز بشكل أكبر. وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن عينة البحث تؤكد على أهمية استخدام نظم الحوافز المادية والمعنوية مع المعلمين الجدد والتقدير المستمر لجهودهم وفتح مجال الترقية أمامهم. وقد يعود سبب الاتفاق إلى وحدة الحال لدى المعلمين الجدد في كل من فلسطين ومصر بالشعور بأهمية استخدام نظم الحوافز المادية والمعنوية مع المعلمين الجدد، وأن هناك قصور في استخدام الحوافز المادية خاصة.

وكانت أدنى فقرة في بعد "التوقعات المستقبلية": الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "تأخذ إدارة المدرسة بآراء المعلمين الجدد التي تساعدهم في تطوير أساليب العمل"، احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٣.٣٦%) بدرجة متوسطة، ويعزو

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
إعدادات التدريب	معلم	79	33.632	8.487	.494	غير دالة إحصائياً
	معلمة	87	34.264	7.994		
الفهم	معلم	79	35.924	7.791	.170	غير دالة إحصائياً
	معلمة	87	35.724	7.317		
دعم زملاء العمل	معلم	79	36.949	9.117	1.520	غير دالة إحصائياً
	معلمة	87	38.827	6.720		
التوقعات المستقبلية	معلم	79	24.962	6.307	.501	غير دالة إحصائياً
	معلمة	87	24.505	5.412		

الدرجة الكلية للتنشئة التنظيمية	معلم	79	131.468	29.622	439.	غير دالة احصائياً
	معلمة	87	133.321	24.706		

من هذه المنظومة؛ سيكون بطيئاً ويحتاج إلى وقت طويل؛ مما يقلل من الاستفادة من قدراتهم والسمو بها إلى المستوى الأفضل. وقد اتفقت النتيجة السابق مع دراسة كل من (المهدي، وآخرين، ٢٠١٨)، واختلفت مع دراسة كل من (Balce ٢٠١٦)، (آل سميح، ٢٠١٧).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير التخصص العلمي (علوم إنسانية- علوم طبيعية).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير التخصص العلمي

المجال	التخصص العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
إعداد التدريب	علوم إنسانية	105	34.733	8.076	1.591	غير دالة احصائياً
	علوم طبيعية	61	32.639	8.344		
الفهم	علوم إنسانية	105	36.533	7.368	1.612	غير دالة احصائياً
	علوم طبيعية	61	34.590	7.692		
دعم زملاء العمل	علوم إنسانية	105	38.400	7.581	.987	غير دالة احصائياً
	علوم طبيعية	61	37.131	8.636		
التوقعات المستقبلية	علوم إنسانية	105	25.495	5.536	2.263	دالة عند 0.05
	علوم طبيعية	61	23.393	6.154		
الدرجة الكلية للتنشئة التنظيمية	علوم إنسانية	105	135.161	26.051	1.708	غير دالة احصائياً
	علوم طبيعية	61	127.754	28.395		

الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في الأبعاد (إعداد التدريب، الفهم، دعم زملاء العمل) وفي الدرجة الكلية للتنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (١٦٤) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٧)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٦٠)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين الجدد من كلا الجنسين، والذين يعمل كل منهم مع إدارة تمثل جنسه، فهناك حرص من هذه الإدارات في نظر المعلمين الجدد لاستثمار كل الطاقات في مدارسهم للوصول بأدائها إلى أفضل مستوى، وبالتالي فهذه الإدارات تعي أن المعلمين الجدد فيما لو تركوا بدون دعم وتوجيه وتدريب وإدراك لرؤية المدرسة؛ فإن أمر اندماجهم في العملية التعليمية والمناخ المدرسي وبأنهم جزء

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (١٦٤) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٧)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٦٠)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في أبعاد الاستبانة (الأول والثاني والثالث) وفي درجتها

إلى أن التوقعات المستقبلية تمثل الرؤية طويلة الأمد للمعلم الجديد في مدرسته، وتتضمن ما يتوقعه المعلم الجديد من مهنته؛ فالمعلمين الجدد ممن تخصصهم علوم إنسانية يقدرّون تنظيم إدارة المدرسة حوارات معهم عن المزايا التي ستحققها لهم مهنة التعليم، مقارنة مع زملائهم من أصحاب التخصصات العلمية التي لديهم انشغالات علمية وتطبيقية يقضون وقتهم فيها خلال اليوم الدراسي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة
إعداد التدريب	بكالوريوس	138	33.550	8.345	1.443	غير دالة احصائيا
	دراسات عليا	28	36.000	7.328		
الفهم	بكالوريوس	138	35.840	7.476	.081	غير دالة احصائيا
	دراسات عليا	28	35.714	7.896		
دعم زملاء العمل	بكالوريوس	138	37.644	8.094	1.035	غير دالة احصائيا
	دراسات عليا	28	39.357	7.379		
التوقعات المستقبلية	بكالوريوس	138	24.463	5.894	1.271	غير دالة احصائيا
	دراسات عليا	28	26.000	5.497		
الاستجابة الكلية	بكالوريوس	138	131.500	27.221	.992	غير دالة احصائيا
	دراسات عليا	28	137.071	26.413		

بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين الجدد من كافة المؤهلات العلمية يرون أن أبعاد التنشئة التنظيمية تمثل لهم رافداً مهماً، يسهم من خلاله الإدارة المدرسية في اندماجهم في البيئة التعليمية بما تشمل من فهم لطبيعة وخصوصيات العمل التربوي واتقان لاستراتيجيات التعليم، والتقدير بالضوابط والأنظمة التي تنظم مسلكيات المعلمين خلال العمل التعليمي، وكضريبة يدفعها المنتسبين لهذا القطاع الحيوي

المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير التخصص العلمي، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أن المعلمين الجدد مؤهلين أكاديمياً، إلا أنهم يلحظون كثافة الدورات والتوجيهات التي تستهدفهم من الإدارة المدرسية والتعليمية، كما يقبل زملاءهم في العمل على توجيهات الإدارة؛ بتقديم الدعم لهم برحابة صدر، فالإدارة المدرسية توظف جميع العاملين في المدرسة من إدارة ومعلمين ومرشد في عملية التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد، وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة (الخصاونة، ٢٠١٩).

كما يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في البعد الرابع؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التوقعات المستقبلية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير التخصص العلمي، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن تخصصهم العلمي علوم إنسانية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (١٦٤) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٧)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٦٠)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة، والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
إعداد التدريب	بين المجموعات	317.078	4	79.269	1.180	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	10814.705	161	67.172		
	الاجمالي	11131.783	165			
الفهم	بين المجموعات	261.085	4	65.271	1.157	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	9081.494	161	56.407		
	الاجمالي	9342.578	165			
دعم زملاء العمل	بين المجموعات	527.811	4	131.953	2.127	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	9986.460	161	62.028		
	الاجمالي	10514.271	165			
التوقعات المستقبلية	بين المجموعات	72.052	4	18.013	.522	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	5559.201	161	34.529		
	الاجمالي	5631.253	165			
الاستجابة الكلية	بين المجموعات	3636.255	4	909.064	1.246	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	117444.643	161	729.470		
	الاجمالي	121080.898	165			

والهام في بناء المجتمع، وقد اتفقت النتيجة السابقة مع دراسة كل من (الخصاونة، ٢٠١٩)، (المهدي وآخرين، ٢٠١٨).
الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن البيئات الثقافية التي ينحدر منها المعلمين الجدد في محافظات غزة هي بيئات متجانسة، فهم يتقبلون بذات الإيجابية عملية التنشئة التنظيمية التي تسهم الإدارة المدرسية بالدور الأكبر منها، كما أن هناك عرف أكاديمي وتربوي ومسلكي متعارف عليه وتؤطره الأهداف التربوية، والتي من ضمنها تطوير الكادر التعليمي، وبالتالي تنتهج الإدارات المدرسية ذات الآليات في عملية التنشئة التنظيمية لتحقيق هذا العرف التربوي؛ من خلال تقديم التدريب لتزويدهم بالمهارات الوظيفية المطلوبة،

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (٤, ١٦١) ومستوى دلالة ٠.٠٠٥ = (٢.٣٧)، ومستوى دلالة ٠.٠٠١ = (٣.٣٢).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في كافة الأبعاد استبانة التنشئة التنظيمية ودرجتها الكلية، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة،

١١. إشراك المعلمين الجدد في كثير من الأمور المدرسية التي تخص الإدارة، ليتعرفوا على الأمور الإدارية التي تخصهم.
 ١٢. عمل دورات مستمرة من فصل لآخر؛ للوقوف على العثرات التي يقعون فيها وحلها، وتعزيز المهارات الناجحة.
 ١٣. قيام الإدارة المدرسية بتقديم الدعم المعنوي للمعلمين الجدد.
 ١٤. المزوجة بين الخبرات للمعلمين القدامى والجدد بالمهام الوظيفية الإدارية والتربوية.
 ١٥. تعزيز مشاركة المعلم الجديد في الأنشطة اللامنهجية في المدرسة الثانوية.
 ١٦. التركيز على الزيارات الصفية بأنواعها؛ فهي من أفضل السبل لملاحظة تقدم الأداء، وتحديد الاحتياجات.
 ١٧. القيام بفعاليات تساعد على تكوين علاقات اجتماعية بين المعلمين الجدد والقدامى.
 ١٨. أن يكون هناك تفويض من قبل مديري المدارس لبعض الصلاحيات للمعلمين الجدد مع متابعتهم.
 ١٩. التعاون مع مراكز إبداع المعلم وتأهيله من خلال استضافة أهل الخبرة التربوية للاستفادة منهم.
- حادي عشر - التوصيات:**
١. استعانة إدارة المدرسة بالمعلمين الجدد في تعرف وتحديد احتياجاتهم التدريبية تمهيداً لتبليتها عبر دورات تدريبية تعقد في المدرسة أو مديرية التعليم.
 ٢. عقد إدارة المدرسة اجتماعاً خاصاً بالمعلمين الجدد تعرفهم بتاريخ المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية.
 ٣. عقد إدارة المدرسة ورش تعليمية لتبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد.
 ٤. الأخذ من قبل إدارة المدرسة بآراء المعلمين الجدد التي تساعد في تطوير أساليب العمل.
 ٥. تنظيم إدارة المدرسة زيارات تبادلية للمعلمين الجدد بين المدارس المختلفة.
 ٦. اصطحاب إدارة المدرسة المعلمين الجدد بجولات داخل المدرسة للتعريف بأقسامها ومنتسبيها.
 ٧. تنظيم إدارة المدرسة دروس نموذجية لمعلمين متميزين؛ ليستفيد منها المعلمين الجدد.

ومن خلال العمل على استيعاب المعلم الجديد لواقع المهنة، ووظائف المدرسة وأنشطتها المختلفة بشكل جيد، وكيفية العمل داخلها، وعبر المساعدة التي يقدمها له زملاؤه، وإدراك توقعات المعلم الجديد من مهنته، وقد انفتحت النتيجة السابقة مع دراسة (المهدي وآخرين، ٢٠١٨).

[٣]- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها: والذي ينص على: ما سبل تطوير دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

- ركزت العديد من إجابات عينة البحث على الآليات ذات الطبيعة العملية، كونها تمثل سبلاً لتطوير دور الإدارة المدرسية في التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وفيما يلي أهم هذه السبل متسلسلة حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدلالة تركيز العدد الأكبر منهم عليها:
١. توفير الإدارة المدرسية المستلزمات اللازمة لتطوير أداء المعلمين الجدد من أجهزة ومعدات.
 ٢. التركيز على مبادئ التواصل والتفاعل المتبادل بين الإدارة والمعلمين، وتوفير كل الإمكانيات الكفيلة لتقوية هذه العلاقة.
 ٣. إعلام المعلمين الجدد بالاستراتيجيات التدريسية الحديثة المتبعة في المدارس الثانوية.
 ٤. عقد ورشات تدريبية بين المعلمين الجدد والمعلمين في الوطن العربي للاستفادة من خبراتهم.
 ٥. بناء برنامج شامل حقيقي لتدريب المعلمين الجدد، مهنيًا وإداريًا وأخلاقياً ... الخ.
 ٦. تنظيم لقاءات تبادلية بين المؤسسات التعليمية وبمراحل مختلفة.
 ٧. تحفيز المعلمين الجدد لإنشاء مبادرات إبداعية داخل إطار المدرسة وخارجها.
 ٨. عقد ورش تدريبية في المدارس للمعلمين الجدد لتحليل المنهاج المدرسي.
 ٩. اطلاع المعلمين الجدد على المهام المنوطة بهم، ولوائح ضبط النظام الخاصة بالمدرسة من خلال النشرات.
 ١٠. الترحيب بالمعلمين الجدد، وإطلاعهم على رؤية ورسالة المدرسة وعمل دورات تدريبية وورش عمل لهم لتنمية المهارات المطلوبة منهم.

٨. قيام إدارة المدرسة بتوضيح سلم الرواتب ونظام المكافآت لهذه المهنة للمعلمين الجدد.
- ❖ **المراجع :**
أولاً: المراجع العربية:
 ١. إسماعيل، علي عبد ربه. (٢٠١٦). التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم. **مجلة البحوث النفسية والتربوية** -كلية التربية جامعة المنوفية - مصر، ٣١(٤)، ص ١٠٩-١٤٠.
 ٢. بوخرسية، بوبكر. (٢٠١٦). **تسيير وتدبير الموارد البشرية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
 ٣. الخصاونة، ثابت. (٢٠١٨). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ٢(١٥)، ص ٣٤-٥٣.
 ٤. الدليمي، طارق عبد. (٢٠١٣). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية**. ط١، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان.
 ٥. ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٦). **المدير المدرسي الناجح**. ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
 ٦. سطوطاح، سميرة. (٢٠١٧). التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي: دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال -عنانة. **مجلة دراسات**، جامعة عمار ثلجي الأغواط -الجزائر، ٢٩٦-٣٠٨، ص ٥٣.
 ٧. آل سميح، محمد بن إبراهيم. (٢٠١٧). دور الممارسات الإشرافية لمديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المديرين والمعلمين الجدد. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ١(٦)، ص ٣٢-٥٤.
 ٨. أبو صالح، محمد صبحي. (٢٠٠١). **الطرق الإحصائية**. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
٩. صلاح الدين، نسرين صالح. (٢٠١٣). آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. **مجلة التربية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، ٤٦، ص ٣٠٧ - ٣٩٤.
١٠. عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة**. ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
١١. عامر، فرج المبروك. (٢٠١٧). **مدير المدرسة والإدارة المدرسية**. ط١، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة.
١٢. العبيدي، عصام عليوي (٢٠١٨). **الاغاثية الروحية ودورها في انجاح عمليات التنشئة التنظيمية داخل المنظمة**، **مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية** -المديرية العامة لتربية بابل - العراق، ٤ (٢)، ص ٨٤-١٣٥.
١٣. العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٠). **الإدارة المدرسية**. ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٤. عزيز، شعيب أحمد والعابدي، علي رزاق. (٢٠١٧). تأثير التنشئة الاجتماعية التنظيمية في السلوك المبدع عن طريق دور الوسيط لرفاهية العاملين: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية بابل. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، جامعة كربلاء، العراق، ١٣(٥٤)، ص ١٥١-١٩١.
١٥. عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤). **الإدارة المدرسية الحديثة**. ط٨، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
١٦. العمارة، محمد حسن. (٢٠١٢). **مبادئ الإدارة المدرسية**. ط٤، دار المسيرة، عمان.
١٧. قسم التعليم المدرسي، الأونروا. (١٩٩٩). دور المشرف التربوي مدير المدرسة في رعاية المعلم المبتدئ في المهنة. دائرة التربية والتعليم، عمان.
١٨. مرسى، محمد منير. (٢٠٠١). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها**. عالم الكتب، القاهرة.
١٩. مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٢). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. دار المريخ للنشر، الرياض.

٢٤. وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية. (١٩٩٧). دليل الوزارة. الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة.

٢٥. وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠٠٥). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. رام الله، فلسطين.

٢٦. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (١٩٩٦). الإدارة العامة للتعليم العام، تعليمات المراحل الدراسية. رام الله، فلسطين.

٢٧. الياور، عفاف صلاح. (٢٠١٠). برامج التكيف التنظيمي والإرشاد المهني لعضو هيئة التدريس المستجد في كليات التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة "نموذج مقترح"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٣ (٢٧)، ص ص ١٥٧-٢٥٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

١. Alirezaeian, Varya, et. Al. (2014). Organizational Socialization of Novice TEFL Teachers. International Journal of Educational Investigations, 1(1), Pp241-251.
٢. Ataman, Fatma. (2012). Predictors Of Organizational Socialization Of English Instructors at Preparatory Schools. Social Sciences College of Middle East Technical University.
٣. Balce, Ali, et. al. (2016). Organizational Socialization and Its Relation with Organizational Performance in High Schools. Journal of Education and Training Studies, 4(9), Pp71-81.

٢٠. المهدي، ياسر الهنداوي، والراسبي، زهرة ناصر والبرطمانى، نوال محمد. (٢٠١٨). التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، ٣٠ (٢)، ص ص ١٨٣-٢١١.

٢١. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (٢٠٠٩). تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة التربية- جامعة عين شمس، ١٢ (٢٥)، ٣٢١-٢٣٣.

٢٢. ميلود، لحر (٢٠١٦). التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني عند الممرضين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.

٢٣. نشوان، يعقوب حسين. (١٩٩٤). الإدارة والإشراف التربوي. ط٣، مطبعة الحلبي، القاهرة.

٤. Cavus, M. F. (2012). Socialization and Organizational Citizenship behavior among Turkish Primary and Secondary School Teachers. Work (Reading, Mass.), 43(3), Pp361-368.
٥. Cooper-Thomas, Helena D. & Anderson, Neil (2006). Organizational Socialization A new Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations, Journal of Managerial Psychology, 21(5), Pp 492-516.
٦. DeSimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M., (2002). Human Resource Development. (3rd ed). Mason, OH, Thomson South-Western.
٧. Durn, Jessica Lee. (2010). No Teacher Left Behind: Effectiveness of New

Teacher Groups to Facilitate Induction.

**ProQuest LLC, D.Ed. Dissertation,
University of Pennsylvania, Indiana.**

**Feldman, D.C. (1981). The Multiple .٨
Socialization of Organization
Members', Academy of Management
Review, 6(2), Pp309–318.**

**Rogelberg, Steven G. (2007). New .٩
Employee Orientation. Encyclopedia of
Industrial and Organizational
Psychology,
[org/10.4135/97814129.doi.https://dx](https://doi.org/10.4135/97814129.52651)
52651**

**Schill, Janna M (2012). Professional .١٠
Behaviors, Sense of Belonging, and
Professional Socialization of Early
Career Clinical Laboratory Scientists,
United States, ProQuest LLC.**

**Taormina, R. J (1997). Organizational .١١
Socialization: a Multi domain:
Continuous Process Model.
International Journal of Selection and
Assessment, 5(1), Pp29–47.**

**Yozgat, Ugur & Gungormez, Dilek. .١٢
(2015). The Mediating Role of Social
Integration on the Effect of Proactive
Socialization Tactics Applied by
Newcomers on Their Organizational
Commitment. Procardia Social and
Behavioral Sciences, 207, Pp462–
471.**