



الجمعية المصرية
للتربية المقارنة
والإدارة التعليمية

التربية

مجلة علمية متخصصة، تُصدرها الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
(عضو المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة)

هيئة المستشارين

- ١- أ.د. محمد سيف الدين فهمي
- ٢- أ.د. صلاح الدين جوهر
- ٣- أ.د. عبد الغنى عبود
- ٤- أ.د. إميل فهمي حنا شنودة
- ٥- أ.د. محمد عبد السلام حامد
- ٦- أ.د. أحمد إسماعيل حجي
- ٧- أ.د. شاكر محمد فتحى أحمد
- ٨- أ.د. بيُومى محمد ضحاوى
- ٩- أ.د. همام بدرأوى زيدان
- ١٠- أ.د. سعاد بسيونى عبد النبى

هيئة التحرير

- أ.د. عبد الغنى عبود .
- أ.د. أمين محمد النبوى .
- د. ياسر فتحى الهداوى .

تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية

الدكتور/ ياسر فتحى الهنداوي المهدي
مدرس الإدارة التعليمية
كلية التربية جامعة عين شمس

ملخص

يهدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس، وفي سياق هذا الهدف العام يسعى البحث إلى التأطير النظري باللغة العربية لظاهرة التنشئة التنظيمية في ضوء الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، والتعرف على خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وكذلك الوقوف على واقع التنشئة التنظيمية في جامعة عين شمس من حيث مستواها وبنيتها، ومدى الاختلاف بين معاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد في تقديرها طبقاً لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (اختلاف الكلية، واختلاف الوظيفة، واختلاف الجنس)، بالإضافة إلى تحديد معوقات التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling، وأسلوب التحليل الكيفي Qualitative method، وأعد الباحث أداة لتقدير التنشئة التنظيمية بالجامعة واختبر صلاحيتها، وهي تتكون من مقياسين، المقياس الأول ويقاس طرق التنشئة بالاعتماد على مقياس جونز (Jones, 1986) والمقياس الثاني يقاس محتوى التنشئة وبنيتها بالاعتماد على مقياس كو وآخرين (Chao, et al, 1994)، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٢) مفردة من المعيدين والمدرسين المساعدين الجدد بجامعة عين شمس.

وقد توصل البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس مبني على استحداث إدارة جديدة للموارد البشرية بالهيكل التنظيمي للجامعة تضطلع بمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما قدم البحث أداة مقترحة لقياس محتوى التنشئة التنظيمية بالجامعة، وبالنسبة لتأثير المتغيرات الديموغرافية اتضح أن كلية التربية كانت قاسماً مشتركاً لجميع الفروق الدالة على مقياس التنشئة التنظيمية في غير صالح كلية التربية في جميع الحالات، وبالنسبة لاختلاف الوظيفة اتضح وجود فروق دالة إحصائية في مؤشرين فقط من مؤشرات التنشئة التنظيمية لصالح فئة المدرسين المساعدين، وبالنسبة لاختلاف الجنس اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس.

وفي النهاية قدم البحث توجهات مستقبلية ومجموعة من البحوث المقترحة لتطوير البحث في ميدان التنشئة التنظيمية.

Developing the Process of Organizational Socialization for new Assistant faculty members in Ain Shams University in the light of Experiences of Some Foreign Universities

(Abstract)

Prepared by

Dr. Yasser Fathy El-Hendawy

Faculty of Education – Ain Shams University

Research Aim

The main aim of this research is reaching suggested prospect for developing the process of organizational socialization in Ain Shams University in the light of Experiences of some foreign universities, besides, the research also identifies the influence some demographic variables (college, sex, and job) on Organizational Socialization degrees, and obstacles of organizational socialization in Ain Shams University.

Research Tool

The Research used Organizational Socialization Scale (OSS) prepared by the researcher, with benefit from CAS (Chao, et al, 1994), OSI (Taormina, 1994, 2004), and STS (Jones, 1986).

Research Sample

The sample consists of 202 new Assistant faculty members (demonstrators & Assistant Lecturers) in Ain Shams University, randomly chosen from 5 colleges (Medicine, Education, Sciences, Commerce, Arts)

Methodology

The Research relied on the descriptive methodology as main method, with using SEM Technique, and Qualitative method.

Results

The research presented suggested prospect for developing the process of organizational socialization in Shams University through establishment new Department for Induction and Developing Human Resources.

Finally, the research presented some future research directives and recommendations for further studies to be done.

نظير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية

الدكتور/ ياسر فتحي الهنداوي المهدي

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة عين شمس

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يلتحق الأفراد بمؤسسات العمل المختلفة، وعادة ما يحاولون استيعاب البيئة الجديدة التي دخلوها، فيسألون ويستفسرون، ويجربون فيخطئون وأحياناً يصيبون. وقد أدركت المنظمات الحديثة أهمية التهيئة المبدئية Induction واللقاءات التوجيهية الإرشادية Orientation للعاملين الجدد بالإضافة إلى التدريب المستمر Training في مختلف المراحل الوظيفية للفرد لضمان فعالية الأداء وجودة التوافق مع المنظمة وبالتالي الإسهام في الفعالية التنظيمية عامة. ومن ثم كان الاهتمام - في مختلف المنظمات في الدول المتقدمة - بعملية التنشئة التنظيمية (OS) Organizational Socialization لجميع العاملين لاسيما الأعضاء الجدد منهم Newcomers من أجل مساعدة الموظف حديث التعيين للتكيف أو التأقلم والتوافق Adjustment مع بيئة العمل الجديدة، واكتساب ثقافتها، بل وتطويره أو تطبيعها بما يضمن ولاءه والتزامه وفعالية أدائه في العمل الجديد.

وتعتبر التنشئة التنظيمية مهمة أساسية من مهام إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة؛ فدخل الموظفين الجدد إلى المنظمة عملية حيوية للموارد البشرية؛ ومن ثم يفترض أن تتبع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة مجموعة من الإجراءات والآليات فور انضمام الفرد إليها (بل وأحياناً قبلها) وتستمر طيلة عمله (مساره الوظيفي) وانتقاله من دور إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى؛

إيماناً بأن التنشئة التنظيمية عملية مستمرة تهدف إلى تغيير توقعات الفرد واتجاهاته وسلوكه بالطريقة التي تتسق مع ثقافة المنظمة، وتخدم أهدافها. (Thomas & Anderson, 2006, p.509, Holton & Russell, 1999, pp. 311-312)

والتنشئة التنظيمية هي 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 كان هؤلاء العاملون جددًا في المنظمة لأول مرة أو جددًا 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. (DeSimone, et al, 2002, p.281) حيث تتضمن التنشئة التنظيمية 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 بالتقبل، ومعلومات ثقافية تتضمن فهم قيم المنظمة ومعاييرها. (Bauer, 2007, p.583) وتعتبر الجامعات والكليات مؤسسات اجتماعية لها ثقافة تنظيمية فريدة تتبع من طبيعة العمل الأكاديمي فيها (Tierney & Rhoads, 1994, p.17) والملفت للنظر أن معظم الدراسات التي تمت في سياق الجامعات والتعليم العالي ركزت على التدريس، وعلاقات الطالب بالأستاذ، وطبيعة التفاعل بينهما، أما العالم الداخلي لأعضاء هيئة التدريس الجدد بالجامعات فيبقى عالماً مجهولاً نسبياً، رغم أنه من المنطقي أن له تأثيراً ملحوظاً على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس. (Bogler, & Kremer-Hayon, 1999, p.31)

وتؤكد الدلائل أن ترك الأعضاء الجدد من هيئة التدريس لمواجهة مصيرهم بأنفسهم داخل بيئة العمل الجديدة قد يجعلهم لا يوجهون الأسئلة

والاستفسارات (لأنهم لا يعرفون ما المطلوب منهم أو ما يجب أن يسألوا عنه) لذلك ربما يستغرقون أسابيع عديدة لاستكشاف معظم الأمور داخل الجامعة والكلية؛ فبدون التهيئة المبدئية 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 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. (Hall, Alison, 2003, p.51)

وفي مصر من المعروف أنه عادة ما يتم تعيين معاوني أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية عموماً - ومن ضمنها جامعة عين شمس - بنظام الإعلان أو التكليف، حيث عادة ما يتم تكليف أوائل الدفعة للعمل كمعيدين في أقسامهم وكلياتهم الجامعية، ومن ثم ربما تبدأ عملية التنشئة حتى قبل التحاقهم بالعمل، حيث يكون لديهم معرفة مسبقة ببعض جوانب ثقافة المؤسسة الجامعية مثل تاريخ الجامعة والكلية التي ينتمون إليها، والاحتفالات والمناسبات، علاوة على أن هناك بعض الجهود الحديثة في الاهتمام بالتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - من خلال استحداث مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - منذ تعيينهم في وظيفة معيد وطيلة المسار الوظيفي لهم بالجامعة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث الحالي في عدم وجود نظام رسمي واضح ومحدد الملامح للتنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس - مثلها مثل بقية الجامعات المصرية- رغم اهتمام معظم الجامعات المتقدمة بالتنشئة المستمرة لعملية التنشئة

أعضائها لاسيما الجدد منهم، واضطلاع مركز أو إدارة كاملة مثل إدارة الموارد البشرية أو مركز التنمية البشرية بهذه المهمة، لما لذلك من آثار مهمة على فعالية أداء العضو الجديد، وتوافقه ورضاه النفسي عن العمل. وقد تأكد الباحث من هذه المشكلة من مصادر عديدة منها الاطلاع على أئمة بعض الجامعات المصرية مثل جامعة عين شمس، (كتاب جامعة عين شمس، ٢٠٠٧) وإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلة بعض المعيدين والمدرسين المساعدين من بعض كليات جامعة عين شمس، وهي كلية الطب والآداب والتربية والتجارة، والتي أسفرت نتائجها عن تأكيد أفراد عينة المقابلة (١٩ معيدا، و ١١ مدرسا مساعدا) على عدم وجود أية برامج رسمية منظمة، أو حتى لقاءات إرشادية جماعية أو فردية مخططة ومقصودة لتوجيه الأعضاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة ومتطلبات إنجاز مهام العمل المختلفة، كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى تأكيد المعيدين والمدرسين المساعدين أنهم لم يتسلموا دليلا للعمل بالجامعة أو الكلية، وأنهم لم يتلقوا أية برامج للتهيئة في بداية تعيينهم سواء من قبل الجامعة أو حتى الكلية التي يعملون بها، وأن معظم ما تعلموه في هذا الشأن جاء بصورة عرضية وغير منظمة وبالمبادرة الذاتية للعضو نفسه.*

وبالرجوع إلى قانون تنظيم الجامعات المصرية لوحظ أنه لم ترد إشارات تدل على اهتمام الجامعات المصرية - بما فيها جامعة عين شمس - بعملية التشيئة التنظيمية لأعضائها، سوى المادة ٩٦ من قانون تنظيم للجامعات التي تنص على أنه "على أعضاء هيئة التدريس التمسك بالتقاليد والقيم الجامعية الأصيلة والعمل على بثها في نفوس الطلاب..". (قانون تنظيم الجامعات المصرية، طبعة ٢٠٠٨، ص ٤٣) وكما هو واضح فالمعنى عام ويحتمل تأويلات كثيرة، كما لم توضح المادة، ولا القانون كيف تسهم الجامعات في

* انظر أداة الدراسة الاستطلاعية ملحق رقم (٢)

إكساب هذه التقاليد والقيم لأعضاء هيئة التدريس أو معاونيهم، لاسيما أنه عادة ما يكون لكل جامعة ثقافة خاصة بها وفي هذه الحالة قد لا يصح التصحيح.

وفي ضوء ما سبق تتلخص مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للتنشئة التنظيمية بالجامعات في ضوء الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر؟

٢- ما خبرة بعض الجامعات الأجنبية في التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد ومعاونيهم؟

٣- ما تقدير معاوني أعضاء هيئة التدريس لطرق التنشئة التنظيمية طبقاً لواقع جامعة عين شمس؟

٤- ما نموذج قياس بنية التنشئة التنظيمية لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس؟

٥- إلى أي مدى يختلف معاونو أعضاء هيئة التدريس الجدد في تقدير التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس طبقاً لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الكلية، الوظيفة، الجنس)؟

٦- ما معوقات التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟

٧- ما التصور المقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس؟

حدود البحث:

▪ الحد المجالي: يتناول البحث التنشئة التنظيمية من جانبين :

الجانب الأول جانب العملية Process Aspect: كما يتضح من طرق

التنشئة المستخدمة في الجامعة، وذلك في ضوء تصنيف جونز (Jones, 1986)

- المعتمد على نموذج فان منين وشين (Van Maanen & Schein, 1979)

باعتباره أكثر النماذج نضجاً وانتشاراً في الأدبيات- حيث تصنف التنشئة طبقاً

لثنتين هما طرق التنشئة المؤسسية مقابل طرق التنشئة الفردية.

والجانب الثاني، جانب محتوى التنشئة Content Aspect: ويعالجها البحث الحالي وفق نموذج كو وزملائها (Chao, et al, 1994) بوصفه أكثر النماذج تأييدا وانتشارا في الأدبيات. (وسيتم عرض هذه النماذج تفصيلا في الإطار النظري للبحث).

▪ الحد البشري

نظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي Population للبحث يقتصر الباحث في دراسته التطبيقية على عينة عشوائية من بعض المعيدين والمدرسين المساعدين الجدد ببعض كليات جامعة عين شمس، وهي كليات الطب والتربية والتجارة والعلوم والآداب، وقد روعي أن تكون هذه الكليات ممثلة لحالة جامعة عين شمس حيث تتنوع بين الكليات العملية والنظرية.

▪ الحد الزمني

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال شهري فبراير ومارس ٢٠٠٩ م .

أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق عدة أهداف، وهي:
- التأطير النظري باللغة العربية لظاهرة التنشئة التنظيمية في ضوء الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر.
 - التعرف على خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 - الوقوف على واقع التنشئة التنظيمية في جامعة عين شمس من حيث مستواها وبنيتها، ومدى الاختلاف بين معاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد في تقديرها طبقاً لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية، وكذلك تحديد معوقاتهما.
 - الوصول إلى تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس.

أهمية البحث:

يمكن تصنيف أهمية البحث الحالي إلى أهمية نظرية، وأخرى تطبيقية على النحو التالي:

وبالنسبة للأهمية النظرية فيمثل البحث الحالي محاولة مبدئية للإضافة إلى الأدبيات العربية حول ظاهرة التنشئة التنظيمية التي كثر الحديث عنها في الدراسات الأجنبية منذ عقد التسعينيات من القرن العشرين.

أما بالنسبة للأهمية التطبيقية للبحث الحالي فتتمثل في أنه يأتي متزامنا مع الاهتمام الحالي في مصر بتحسين جودة أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن ثم يؤمل الاستفادة من نتائجه وما يقدمه من مقترحات للإدارة الجامعية في مصر عامة وجامعة عين شمس خاصة، لاسيما في تنمية الموارد البشرية (من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) والمحافظة عليها خاصة عند تعيين الأعضاء الجدد منهم، بما يؤدي إلى توافقهم مع العمل الجامعي؛ ومن ثم زيادة فعالية أدائهم وأداء الجامعة عموما.

أداة الدراسة الميدانية:

أعد الباحث واختبر صلاحية أداة لتقدير التنشئة التنظيمية بالجامعة تتكون من مقياسين، المقياس الأول يقيس طرق التنشئة بالاعتماد على مقياس جونز (Jones, 1986) والمقياس الثاني يقيس محتوى التنشئة وبنيتها بالاعتماد على مقياس كو وآخرين (Chao, et al,1994).

مراجعة الدراسات السابقة:

حققت دراسات التنشئة التنظيمية تقدما كبيرا في المعالجة البحثية، منذ المحاولات المبكرة لتصور ظاهرة التنشئة داخل منظمات العمل على يد بعض الباحثين ومن أبرزهم شين (Schein,1968)، ثم محاولة تقديم نظرية تصف الظاهرة داخل المنظمات على يد فان منين وشين (Van Maanen & Schein,1979)، (سوف يتم عرض أبرز ملامحها في محور طرق التنشئة

فيما بعد) ومرورا بالمحاولات المختلفة لنمذجتها على يد بعض الباحثين مثل فيلدمان (Feldman, 1981)، وفي عام ١٩٨٦ قدمت كينثيا فيشر Cynthia Fisher رؤية شاملة للبحوث التي تمت في هذا المجال، وأوضحت أن تركيز البحوث المبكرة كان يدور في الأساس حول التنشئة التنظيمية كعملية أكثر من الاهتمام بالمحتوى أي محتوى الظاهرة نفسها (Fisher, 1986)، وفي العام نفسه قدم جونز ١٩٨٦ أول أداة لقياس طرق التنشئة التنظيمية؛ وذلك استنادا للنموذج النظري الذي طرحه فان مينين وشين ١٩٧٩ حول طرق تنشئة الأعضاء الجدد (Jones, 1986, pp.277-279)، وفي عام ١٩٩٤ بدأ اهتمام الدراسات يتحول من دراسة التنشئة كعملية إلى دراستها كمحتوى وبنية، فظهر مقياسان لقياس محتوى التنشئة التنظيمية، المقياس الأول طورته كو وآخرون (Chao, et al, 1994, pp.734-735)، والآخر طورته تورمينا في العام نفسه (Taormina, 1994) بيد أن مقياس كو وزملائها هو المقياس الأكثر شيوعا في البحوث والدراسات التالية. وفي دراسته عام ٢٠٠٤ ذكر تورمينا أنه على الرغم من أن كلا المقياسين تم نشرهما في سنة واحدة فإن كلا منهما يعتبر جهدا مستقلا عن الآخر، وقدم نسخة معدلة لمقياسه (Taormina, 2004, p.76).

وقد شهد العقد الأول من الألفية الثالثة تركيزا كبيرا للبحوث والدراسات في مجال التنشئة التنظيمية التي تهتم على نحو خاص بمحاولات المنظمات التأثير على أعضائها الجدد، وتشير نتائج معظم هذه الدراسات إلى أن الأعضاء الجدد الذين يتعرضون لبرامج تنشئة تنظيمية رسمية ومخططة من قبل المنظمة when their socialization is structured and formalized في بداية عملهم يكونون أكثر شعورا بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتوحد التنظيمي، والسلوكيات التنظيمية الإيجابية Proactive Behaviors، وتحسن الأداء الوظيفي، وقلة التحول أو الرغبة في ترك العمل. ومن أمثلة هذه الدراسات (Cable & Parsons, 2001, Jesus Bravo et al, 2003, Bottger, :

2004, Jaskyte, 2005, Bigliardi et al, 2005, Xiang, Yi & Jin feng uen, 2006, Gruman, 2006, Yang, Jen-Te, 2008)

وفي سياق الجامعات أجريت عدة دراسات ذات علاقة بالتنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد مثل دراسة وايت (Whitt,1991) حيث أجرت وايت دراسة كيفية التعرف على خبرات التنشئة والتهيئة المبدئية للأعضاء الجدد، فأجرت مقابلات مع ستة من أعضاء هيئة التدريس الجدد، وستة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأربعة من الإداريين بإحدى كليات التربية في جامعة بحثية كبيرة في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة، ووجدت وايت أن القادمين الجدد newcomers من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أوضحوا أنهم لم يتعرضوا لخبرات منتظمة من التهيئة الرسمية، وإنما تركوا وحدهم لمعرفة ما يفترض أن يقوموا به، وأنهم وجدوا أنفسهم مطالبين بالاعتماد على خبراتهم السابقة لتحديد معنى الأحداث والأنشطة في وضعهم الجديد داخل الكلية.

أما بالنسبة لرؤساء الأقسام فقد أظهروا أنهم يقومون بالسلوكيات اللازمة لدعم الأعضاء الجدد من هيئات التدريس بالكلية رغم أن معظم رؤساء الأقسام من أفراد العينة لم ير ضرورة لإعطاء العضو الجديد فترة للاستقرار والتكيف مع فريق العمل أو تعلم دوره المهني الجديد. وعلى الجانب الآخر قرر أعضاء هيئة التدريس أن رؤساء الأقسام ليسوا مندمجين معهم بالشكل الكافي، ولا معاونين لهم عند الحاجة أو كما ينبغي عليهم أن يفعلوا ذلك.

أما بالنسبة للإداريين فيتوقعون أن الأعضاء الجدد من هيئة التدريس ماهرين في البحث والتدريس، وقادرين على تطوير قيم واتجاهات وعادات عمل الأساتذة؛ بافتراض أنهم أصحاب مناصب رفيعة. وقد كان رد فعل الأعضاء الجدد الشعور بالإحباط من توقعات الإداريين تجاههم، وأنهم نتيجة هذه التوقعات غير الصائبة يشعرون بظواهر سلبية في الغالب مثل الضغط والتهديد، وقلة تقديم الدعم، والعزلة.

وعلى الرغم من وجود الزمالة collegiality في العمل الجامعي باعتبارها ذات أولوية عالية فإن القادمين الجدد من أعضاء هيئة التدريس في دراسة وايت يشعرون بضعف جو الزمالة داخل الجامعة، وأنه كان عليهم اتخاذ زمام المبادرة في التفاعل مع الزملاء القدامى، وهكذا وصفوا خبرات التنشئة التي تعرضوا لها بأنها تنشئة غير رسمية، وفردية، وبمبادرة ذاتية من الوافد الجديد، حيث قرروا أن ما تعلموه عن ثقافة مؤسستهم الجامعية كان من خلال الملاحظة والاستماع، والتفاعل مع زملائهم القدامى senior colleagues؛ وخلال اجتماعات مجلس القسم. ورغم أنهم أكدوا أن المشرفين Mentors لهم دور حيوي في نجاح عملية تنشئة الأعضاء الجدد فإنهم قرروا أنه لم تسنح لهم الفرصة لذلك في بداية عملهم.

كما أجرت ويليامسون (Williamson, 1993) دراسة كيفية أيضا قدمت معلومات عن مرحلة التهيئة المبدئية وتنشئة أعضاء هيئة التدريس الجدد، واستخدمت الدراسة طرق التحليل الكيفي Qualitative methods لاختبار خبرات خمس من عضوات هيئة التدريس القائمات بتعليم معلمات التربية البدنية physical education teacher educators عند تعيينهن في السنة الأولى كمعلمات في جامعات مختلفة. وتوصلت ويليامسون (1993) إلى أن العضوات الجدد يشعرن بنقص كفاءتهن وقلة معلوماتهن عن العمل، ويعتقدن أن تدريسهن غير ذي قيمة، كما يشعرن بالارتباك بشأن ما يتعلق بأدوارهن المتوقعة ومتطلباتها، بالإضافة إلى الإحساس بقلة الألفة والزمالة وتزداد لديهن مشاعر العزلة، وانخفاض برامج الإشراف بالملاحظة Mentoring كطريقة فعالة للتنشئة المبدئية، وإجمالا استخلصت ويليامسون أن عملية التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد في الجامعات المختارة تتم بالمصادفة مما ترتب عليه كثير من الآثار السلبية في أداء واتجاهات الأعضاء الجدد نحو الجامعة.

كما أجرى Trowler & Knight, 1999 دراسة عن التنشئة التنظيمية والتهيئة المبدئية Induction لأعضاء هيئة التدريس الجدد بالجامعات هدفت إلى

تقديم مناقشة نظرية لممارسات التنشئة التنظيمية والتهيئة المبدئية للأعضاء الجدد من هيئة التدريس في الجامعات، مع توظيف منظور البنائية الوظيفية لفهم العلاقات التنظيمية واستكشاف النتائج المترتبة عن هذه الممارسة في تنشئة وتهيئة الأعضاء الجدد، وقد اعتمد الباحثان على بيانات ثانوية مستمدة من عدد من الدراسات الأكاديمية التي تمت على المعينين الجدد حيث قاما بإجراء سبع وعشرين مقابلة من المقابلات المتعمقة مع الأكاديميين في عشرة من الجامعات الكندية والإنجليزية، بالإضافة إلى خمس سنوات من الدراسة الإثنوغرافية لهيئة التدريس في إحدى الجامعات الإنجليزية، وقد قدمت الدراسة منظورا يحتوي على عدة تضمينات عملية لممارسات عملية التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد من أهمها ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالتهيئة المبدئية الرسمية Formal induction programmes طبقا لاحتياجات الأعضاء الجدد وأفضل طريقة هي تحديد هذه الاحتياجات مقدما.
- أن أفضل مصدر للمعلومات عن احتياجات التهيئة والتنشئة للأعضاء الجدد هم الأعضاء أنفسهم، ولذلك ينبغي ترتيب الفرص المناسبة لمناقشة أسئلتهم واستفساراتهم، والعمل على إتاحة المعلومات الضرورية لهم ببسر.
- الاهتمام بأسلوب المراقبة Mentoring للأعضاء الجدد، وتدريب عدد من المشرفين من الأعضاء القدامى الخبراء لمصاحبة وإرشاد الأعضاء الجدد.
- رغم أنه عادة ما تكون ممارسات التهيئة الرسمية مسئولية الإدارة المركزية للتنمية البشرية في الجامعة فإنه ينصح بالتعاون مع الجهات التنفيذية خاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات، ولذلك فإن الإدارة المركزية عليها إعادة تقييم دور رؤساء الأقسام في هذه العملية.

ومن الدراسات البارزة في تنشئة معاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد دراسة أوستن (Austin, 2002) حيث قدم أوستن دراسة كيفية طولية Qualitative & Longitudinal Study تختبر خبرة بعض طلاب الدراسات العليا (طلاب الدكتوراه) فيما يتعلق بعملية إعدادهم كأعضاء هيئة تدريس من حيث مدى ملاءمتها وكفايتها لعملهم الأكاديمي فيما بعد، وقد أظهرت النتائج تعارضًا بين عملية إعداد طلاب الدراسات العليا وواقع العمل الأكاديمي كأعضاء هيئة تدريس حيث ذكر طلاب الدراسات العليا أنهم لم يحصلوا على فرص نظامية لتنمية المهارات والقدرات اللازمة للعمل كأعضاء هيئة تدريس، ورغم أنهم أقرروا غالبًا بحصولهم على قدر معقول من الإعداد البحثي فإن بعضهم قرر أنه لم يتم إعداده جيدًا في كتابة مشروعات المنح البحثية، وعلى النقيض فإن معظمهم قرر أنهم لم يتلقوا توجيهًا أو تدريبًا في كثير من جوانب التدريس مثل تصميم المنهج أو استخدام التكنولوجيا في التدريس، أما عن دورهم في الإشراف أو الخدمة المؤسسية أو خدمة المجتمع فأقرروا أيضًا بضعف خبراتهم في هذا الجانب، وهذا يؤكد أن تدريبهم الأساسي ينصب على جانب البحث والنشر، وأن جانب التدريس أو خدمة المجتمع كأدوار أساسية لعضو هيئة التدريس تظل في حاجة إلى مزيد من تركيز جهود التنشئة عليها.

ويلاحظ إجمالاً من عرض الدراسات السابقة أنه تم التعرض أولاً لتطور موجز للدراسات التي تمت في مجال تطور مفهوم التنشئة التنظيمية وقياها بصفة عامة، ثم تم عرض نماذج لأبرز الدراسات التي تمت على تنشئة أعضاء هيئة التدريس الجدد وقد لوحظ عامة أن معظم هذه الدراسات في المجال الجامعي قليلة نسبيًا كما أنها جميعًا اتبعت الأسلوب الكيفي في البحث، وتوصلت إلى نتائج مقارنة إلى حد ما من حيث ضعف خبرات التنشئة، والتوصية بمزيد

من الاهتمام بتنشئة الأعضاء الجدد من هيئة التدريس، مع الاهتمام بدور رؤساء الأقسام والزملاء القدامى في هذه العملية.

منهجية البحث وخطواته :

تم استخدام المنهج الوصفي لكونه أنسب المناهج في معالجة مشكلة البحث الحالي ، ويستعين البحث في أحد مراحلها بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠٠٧) لاختبار نموذج بنية التنشئة التنظيمية في إحدى البيئات الجامعية المصرية (جامعة عين شمس)، كما يستخدم أسلوب التحليل الكيفي Qualitative method في تحليل استجابات العينة لمعوقات عملية التنشئة بجامعة عين شمس، علاوة على تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ويمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي تسير فيها الدراسة الحالية على

النحو التالي:

- الخطوة الأولى : تحديد الإطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: وضع الإطار النظري للبحث، ويصف ظاهرة التنشئة التنظيمية في ضوء مراجعة الأدبيات.
- الخطوة الثالثة: دراسة خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد.
- الخطوة الرابعة: دراسة ميدانية: وتصف الواقع ميدانياً من خلال إعداد أداة لقياس التنشئة التنظيمية في البيئة المصرية وتطبيقها على عينة من معاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس وتفسير النتائج وتحليلها.
- الخطوة الخامسة: التصور المقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: ماهية التنشئة التنظيمية

يعرف أوستن، 2002 Austin، التنشئة الاجتماعية Socialization كإطار أكبر للتنشئة التنظيمية على أنها العملية التي يصبح فيها الفرد جزءاً من الجماعة أو المنظمة أو المجتمع. (Austin, 2002, p. 96) ويذكر تيرني ورويز، 1994 Tierney & Rhoads، أن من التعريفات الرائدة للتنشئة من المنظور الاجتماعي والنفسي تعريف ميرتون (Merton, 1957) - الذي تأثر به باحثو التنشئة التنظيمية إلى حد كبير - بأنها "العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها القيم والاتجاهات والمعايير والمعرفة والمهارات الضرورية لمجتمع معين"، وأن التنشئة التنظيمية هي العملية نفسها ولكن على المستوى التنظيمي أي على مستوى المنظمة كمجتمع له ثقافة متميزة؛ (Cited in Tierney & Rhoads, 1994, p.22) فقد تم تحديدها في الأدبيات بوصفها عملية مواعمة تحدث عندما يرتبط الأعضاء الجدد في المنظمة بسياقاتهم الثقافية (Trowler & Knight, 1999, p. 177) ويتفق جيكس وبريت (Jex and Britt, 2008, p.67) مع كثير من تعريفات الباحثين السابقين للتنشئة التنظيمية بأنها "عملية انتقال الفرد من عضو خارج المنظمة إلى عضو داخل المنظمة".

والسؤال المهم هنا هو ما الذي ينبغي على الفرد تعلمه لنجاح عملية الانتقال؟ والإجابة هي أن التنشئة التنظيمية تتضمن - في المعنى الأوسع - تعلم ثقافة المنظمة، وهكذا تكون مرادفة لعملية التنقيف Acculturation للأعضاء الجدد، كما تتضمن التنشئة جانبا آخر مهما هو تعلم المعرفة الفنية للوظيفة، والمعرفة الاجتماعية الضرورية للنجاح كعضو تنظيمي، وبذلك تتضمن التنشئة التنظيمية أيضا تعلم أداء الوظيفة بفعالية والإنجاز مع الآخرين بالمنظمة. (Jex & Britt, 2008, p.67) واتساقا مع هذا المعنى استخدم هولنبك وزملاؤه (Hollenbeck, et al, 2003, p.207) تعريف فيلدمان ، ١٩٨١ بوصفه تعريفا

شاملا للتنشئة التنظيمية والذي ينص على أنها " العملية المستخدمة لتحويل الموظفين الجدد إلى أعضاء فعالين ومشاركين داخل المنظمة". (Feldman, 1981, p.309)

وقد أشار فان منين وشين إليها - من قبل - كعملية يعلم من خلالها الفرد، ويتعلم كفايات Ropes دوره التنظيمي المحدد، فهي عملية يكتسب فيها الفرد المعارف والمهارات الاجتماعية الضرورية للقيام بدوره التنظيمي المفترض. (Van Maanen & Schein, 1979, p.211)، ويلاحظ أن هذا التعريف لم يحدد محتوى التنشئة التنظيمية بدقة لا سيما المحتوى المتعلق بالوظيفة، ولذلك عرفتها كو وزملاؤها بقولهم "التنشئة التنظيمية تتعلق بمحتوى وعملية التعلم التي يتوافق الفرد من خلالها مع دور محدد في المنظمة" (Chao, et al, 1994, p. 730) بينما عرفها تورمينا ١٩٩٧، بأنها "عملية تؤمن للشخص المهارات الوظيفية المطلوبة، واكتساب المستوى الضروري من الفهم التنظيمي، وتحقيق التفاعل الاجتماعي الداعم مع الزملاء، و قبول الطرق التي تضعها منظمة ما" (Taormina, 1997, p.29).

كما ذهب ويكسلي ولوثم Wexley & Latham, 2002 إلى أن التنشئة التنظيمية تتحقق من خلال عمليات تعلم الموظفين الجدد الاتجاهات والمعايير ونماذج السلوك، وأنه بالرغم من كون النجاح في أي منظمة يتطلب التعلم باستمرار، فإن عملية التعلم يتركز معظمها أثناء الدخول التنظيمي و / أو التوظيف الجديد؛ فأتثناء دخول العضو الجديد المنظمة يتعلم عن العناصر الفنية للوظيفة، كما يتعلم أيضا التعايش مع المناخ السياسي بالمنظمة، ويتعلم كيف يتفاعل مع أعضاء قسمه "فريق العمل" ويتعلم عن الإجراءات والسياسة التنظيمية، ولكي يتم إدارة وتدعيم التنشئة التنظيمية بصورة مناسبة فينبغي أن يكون المشرفون واعين بالمراحل الوظيفية التي يمر بها الموظف الجديد عن طريق تحمله مسؤوليات جديدة. (Wexley & Latham, 2002, p.169)

ويتضح من ذلك أهمية اهتمام المنظمة بإدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأعضاء كآلية مهمة لفعالية عملية التنشئة التنظيمية.

وترى هيلينا توماس وأندرسون، ٢٠٠٦م 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 *organizational boundary*، سواء كان عبورا خارجيا " أي بين المنظمات" أو عبورا داخليا " مثلا هيراركيا أو وظيفيا داخل المنظمة" وتتضمن التنشئة التنظيمية تغييرا أو تطويرا لمهارات جديدة ومعارف وقدرات واتجاهات وقيم وعلاقات الفرد داخل المنظمة. (Thomas & Anderson, 2006, p.492)، ويرى دي سيمون وزملاؤه DeSimone, 2002، أنها عملية ضرورية خاصة للأعضاء الجدد لكي يفهموا دورهم في المنظمة وجماعات العمل والتوقعات من زملائهم ومشرفيهم ومن أنفسهم أيضا، وفي سياق ذلك أكدوا أن التنشئة التنظيمية رغم كونها غالبا ما ترتبط ببرامج التوجيه والإرشاد، فإن المصطلح ليس مقصورا على العاملين الجدد بالمنظمة سواء كان هؤلاء العاملون جدداً في المنظمة لأول مرة أو جدد في وحدات العمل والمواقع الوظيفية داخل المنظمة. (DeSimone, 2002, p.281) فالعملية ربما تبدأ من وقت قيام الفرد بملء طلب الوظيفة من خلال مقابلة وظيفية فعلية، وتستمر بعد العرض الوظيفي، وتسهل من خلال عمليات الإرشاد والتوجيه، وتظل خلال الشهور الأولى في الوظيفة. (Salisbury, 2006, p.18) ويؤكد ذلك تورمينا Taormina, 2004 بأن التنشئة التنظيمية ليست فقط العملية التي يتعلم فيها الفرد كيفية العمل في منظمة معينة، ولكن أيضا القبول والتصرف بالطرق الملائمة لتلك المنظمة، وكما أن التنشئة في المجتمع تعتبر عملية مستمرة من التعلم لمختلف الأدوار الجديدة - كلما نضج الفرد من الطفولة إلى المراهقة إلى الرشد ثم أرذل العمر - فإن التنشئة التنظيمية هي أيضا عملية طويلة الأمد؛ ومن ثم يمكن قياس التنشئة التنظيمية ليس فقط لدى الأعضاء

الجدد بالمنظمة، ولكن أيضا يمكن تقديرها لدى جميع الأعضاء في أية مرحلة من مراحل توظيفهم بالمنظمة. (Taormina, 2004, p.77) بيد أنها تكتسب أهمية خاصة لدى الوافدين الجدد Newcomers خاصة من أعضاء هيئة التدريس حيث تعد السنوات الأولى في حياة عضو هيئة التدريس السنوات الأكثر ضغطاً، والتي تزيد احتمالات تعرضه فيها لمشاعر الوحدة والعزلة الفكرية وقلّة دعم الزملاء وزيادة أعباء العمل، ويظل يكافح فيها لفهم واستيعاب ثقافة المؤسسة الجامعية التي دخلها (Tierney & Rhoads, 1994, pp.48-50) ولذلك تزيد احتمالات تأثيرها على نجاحه وترقيته ومنصبه الوظيفي في الجامعة (Johnson & Harvey, 2002, p. 298) علاوة على تشكيل اتجاهاته التنظيمية نحو المؤسسة الجامعية مستقبلاً.

وخلاصة ما سبق أن التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد تتضمن بجانب انتقال ثقافة المؤسسة الجامعية إلى العضو الجديد اكتسابه أيضا المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة أو دوره المحدد داخل مؤسسته، وتعلم الكفايات الأساسية للعمل الفعال، وكيفية التعامل مع الأفراد والإدارات والأقسام وغيرها من قطاعات المؤسسة، ومن ثم يصبح الفرد عضواً فعالاً داخل الجامعة بعد أن كان عضواً خارجها لا يعرف عنها شيئاً من الداخل.

ثانياً: نشأة ونشأة التنشئة التنظيمية:

طُرحت التنشئة التنظيمية كظاهرة للتصور النظري بصورة حديثة على يد شين ١٩٦٨، (Schein, 1968) ثم فان منين وشين ١٩٧٩، (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 للبحث هما فئة التيار التقليدي وفئة التيار الحديث للتنشئة التنظيمية ويُلخص الجدول التالي رؤية كلا الفئتين:

جدول رقم (١)

تيارات البحث في التنشئة التنظيمية

التنشئة التنظيمية	التيار التقليدي	التيار الحديث
المنظور	ويتضمن منظورين منفصلين هما: - المنظور الطبيعي للتنشئة ويوجد في مجالات علم النفس الصناعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي. - المنظور التداخلي للتنشئة: ويوجد في مجال تنمية الموارد البشرية ويرتكز على تدريب الموظفين الجدد.	يقدم منظورا تكامليا : يحاول التوفيق بين المنظورين المتفصلين في التيارات التقليدية. ويتفق على أن طبيعة التنشئة التنظيمية هي التعلم Learning.
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: (Ha-young woo, 2006, p. 13)

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تيارين رئيسين لبحث ظاهرة التنشئة التنظيمية في الأدبيات ويختلفان في وجهات نظرهم للظاهرة، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

١- منظورات التنشئة التنظيمية

يمكن ملاحظة أن كل تيار يستكشف أبعادًا مختلفة للظاهرة نفسها، ويسمياها مسميات مختلفة مثل: إرشاد الموظفين الجدد New employee Orientation، والتدريب Training، والتنشئة التنظيمية (OS)؛ فمصطلح التنشئة التنظيمية هو المصطلح المستخدم والمفضل لدى علماء السلوك التنظيمي وفي علم النفس الصناعي والتنظيمي، أما مصطلح التدريب أو إرشاد الموظفين الجدد فهو المصطلح الشائع والمفضل لدى علماء تنمية الموارد البشرية Human Resources Development (HRD).

وقد لاحظ هولتون ١٩٩٥ أن الباحثين الذين يستخدمون اصطلاح التنشئة التنظيمية يركزون على عملية اجتياز العضو الجديد لتعلم القيم والمعايير وثقافة المنظمة، والتكيف مع الأدوار الجديدة، أما باحثو تنمية الموارد البشرية فيركزون بصورة أساسية على العملية والتدخلات الضرورية لبناء المهارات وكفايات العمل. وعلى صعيد آخر يولي باحثو التنشئة التنظيمية اهتماما بجوانب أخرى في عملية الدخول Organizational Entry بعيدة عن المهمة Task نفسها مثل الاتجاهات والقيم وكيفية تعلم الأعضاء الجدد لأدوارهم، والتكيف مع ثقافة المنظمة، والحصول على المصداقية والاحترام والقبول كأعضاء في النظام الاجتماعي للمنظمة، أما باحثو تدريب الموظفين الجدد فيركزون على تنمية المهارة وكفاءة الأداء ويتجاهلون - إلى حد ما - الجوانب الأخرى لعملية التنشئة. (Holton, 1995, p. 60, Holton, 1996, p. 234)

وأكثر التأكيدات في منظور تنمية الموارد البشرية ينصب على ثلاثة جوانب للتنشئة التنظيمية هي:

- دور التدريب التقليدي في توفير المعرفة والمهارات الأساسية للأداء الوظيفي.

- برامج الإرشاد Orientation: لتوفير المعلومات الأساسية عن المنظمة للموظفين الجدد.

- برامج المراقبة Mentoring لتسهيل عملية الدخول (Ha-young woo, organizational entry process 2006, p. 14)

والشيء المؤسف حقا أن كل تيار بحثي يتجاهل الآخر، فكلاهما يعتبر الآخر بعيدا عما يحدث داخل مملكته وعالمه (Holton, 1996, p.234) ويرى البحث الحديث أن هذا الانفصال وهذه التجزئة لم تعد مناسبة؛ لأن التنشئة والتدريب عمليتان ضروريتان لنمو الموظفين الجدد، علاوة على أن الطبيعة الفعلية لكليهما واحدة وهي التعلم Learning (Chao, et al, 1994, p.730) وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن المنظور التكاملية بين التنشئة التنظيمية (OS) وتنمية الموارد البشرية (HRD) هو المنظور الملائم، لا سيما أن الركيزة الأساسية لكل منهما هي عملية التعلم، علاوة على أن تعلم أداء المهام الوظيفية - وهي الظاهرة التي يركز عليها علماء تنمية الموارد البشرية - هي في حد ذاتها جزء أساسي وواضح من عملية التنشئة التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد احتياجات التعلم وكيفية تعلم الفرد المعرفة والمهارات الضرورية للعمل يؤثر أيضا بصورة مباشرة على عملية التنشئة التنظيمية.

٢- بؤرة التحليل: هل يتم تصور التنشئة التنظيمية كمحتوى أم كعملية؟

هناك فصل واضح في أدبيات التنشئة التنظيمية بين نمطين للبحث في التنشئة، وهما نمط البحث الذي يعالج التنشئة كعملية، ونمط آخر يركز على

محتوى التنشئة التنظيمية ذاتها؛ فالبحث الذي يدرس عملية التنشئة يتعلق بفهم المراحل التي يمر بها العضو الجديد من حيث مراحل تطوره كعضو في التنظيم، أما البحث الذي يتناول محتوى التنشئة فيركز اهتمامه على ما يتم تعلمه بالفعل أثناء عملية التنشئة.

وفي هذا الصدد قدم كثير من الباحثين تصوراتهم عن مجالات وأبعاد التنشئة التنظيمية، وهو ما سيتم إيضاحه فيما بعد في محور مستقل من هذا البحث.

ولعل التركيز على محتوى التنشئة يعتبر خطوة أولية خاصة في المراحل الأولى لدراسة الظاهرة، بالإضافة إلى أن هذا المدخل في الدراسة (أي مدخل المحتوى) يقدم أساساً أكثر عيانية للبحوث التالية مثل البحوث الارتباطية، وبناء النظرية، علاوة على أن تحديد أبعاد التنشئة والتأكد من صدقها يوفر أساساً لتطوير أسس وإجراءات تنمية الموارد البشرية. (Ha-young woo, 2006, p.15)

٣- المبادرة في التنشئة : فردية أم تنظيمية؟

التنشئة التنظيمية يمكن تناولها من مدخل المنظمة، ومن مدخل الفرد؛ حيث إنها عملية تبادلية بمعنى تنشئة الموظف الجديد بواسطة المنظمة، وتفاعل العضو الجديد نفسه مع عمليات التكيف والتعايش داخل المنظمة (Holton, 1996, p.234).

ويرى أوسرتوف وكوزلوسكي ١٩٩٢م أن كثيراً من بحوث التنشئة تؤكد ضرورة تبني الأهداف والقيم والاتجاهات المعيارية والثقافة التنظيمية من منظور المنظمة، ومع ذلك فإن البحث الأكثر حداثة في مجال التنشئة التنظيمية يذهب إلى أن تحديد البداية في تلك العملية تكون بدراسة عمليات تعلم الموظف الجديد التي تحدث بتمثل الأعضاء الجدد للمنظمة من المنظور الفردي (Ostroff & kozlowski, 1992, p.849)

وسوف يتم إيضاح ذلك تفصيلاً عند الحديث عن مداخل التنشئة التنظيمية في

محور مستقل.

ثالثاً: مجالات التنشئة التنظيمية وأبعادها:

توجد في الأدبيات أبعاد كثيرة ومتنوعة للتنشئة التنظيمية، ويصنفها بعض الدارسين أحياناً إلى مجالات كبرى تدرج تحتها أبعاد متعددة، بينما حدد آخرون أبعاداً أساسية لمحتوى للظاهرة، ومن ناحية أخرى هناك أبعاد اقترحها المنظرون، ولكن لم يتم اختبارها في الواقع، بينما قدم بعض الباحثين أبعاداً تم اختبارها إمبريقياً. وأمام هذا الزخم الفكري والبحثي يمكن عرض مجالات وأبعاد التنشئة التنظيمية على النحو التالي:

١- المجالات الكبرى للتنشئة التنظيمية طبقاً للتصورات النظرية:

اقترح المنظرون لظاهرة التنشئة التنظيمية مجالات كبرى لأبعاد الظاهرة، فمثلاً اقترحت كينثيا فيشر Cynthia Fisher, 1986 في محاولتها لتحديد ما يشكل محتوى التنشئة التنظيمية خمسة مجالات لعملية التعلم في المنظمة هي:

- التعلم التمهيدي learning preliminary ، وفيه يدرك الأعضاء الجدد أن التعلم مطلوب ويقومون بتحديد ماذا يتعلمون، وممن يحتاجون التعلم.
- التعلم عن المنظمة، أي تعلم القيم والأهداف والثقافة التنظيمية.
- تعلم العمل الفريقي والعمل في مجموعات: أي تعلم قيم جماعة العمل والمعايير، والصدقات.
- تعلم كيفية أداء الوظيفة: أي تعلم المهارات والمعارف الضرورية لفعالية أداء الوظيفة.
- التعلم الشخصي والتغير: حيث يتعلم الأعضاء الجدد أكثر عن أنفسهم أي الهوية وصورة الذات والدافعية. (Fisher, 1986 cited in, DeSimone, et al, 2002, p.285)

وعلى نحو مماثل تقريباً اقترح فيلدمان Feldman, 1989 أربعة مجالات

لعملية التعلم في المنظمة هي:

- تعلم المهام المرتبطة بالوظيفة.
- وتعلم أدوار العمل.
- وتعلم العمل في فرق أو جماعات العمل.
- تعلم الخصائص التنظيمية. (Feldman, 1989 cited in Holton, 1996, p.236)

بينما قدم هولتون Holton, 1996 تصورا شاملا للتنشئة التنظيمية التي يجب أن يتمها الموظف الجديد، وينبغي على المنظمة العمل على تسهيل تحقيقها أثناء فترة التنشئة، وقد حدد هولتون أربعة مجالات كبرى للتنشئة التنظيمية يندرج تحت كل منها ثلاثة أبعاد، والحصيلة هي اثنا عشر بعدا للتنشئة التنظيمية على النحو التالي:

- المجال الفردي: اتجاهات، توقعات، القدرة على الاقتحام.
- مجال الناس: إدارة الانطباع، العلاقات، المشرف.
- مجال المنظمة: الثقافة، الذكاء، الأدوار.
- مجال مهام العمل: فهم العمل، معرفة العمل، المعرفة والمهارات والقدرات. (Holton, 1996, pp.236-245)

٢- أبعاد التنشئة التنظيمية التي تم اختبارها:

يعتبر تصنيف كو وزملائها Chao, et al, 1994 لأبعاد التنشئة التنظيمية واحدا من أفضل التصنيفات التي قدمت في هذا الصدد، والذي تمخض عنها مقياسا رائدا تم اختباره وأصبح شائعا في الدراسات التالية، تضمن ستة أبعاد للتنشئة التنظيمية اقترحناها كو وزملاؤها بعد مراجعتهم للأدبيات السابقة، وهذه الأبعاد الستة هي:

- 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 (مثلاً إدارة الشئون القانونية داخل المنظمات المختلفة) ورغم ذلك يظل هناك جزء من اللغة خاص بكل منظمة ومميز لها، مثل المنظمات العسكرية، والمنظمات الصحية..
- **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، على سبيل المثال: ربما ينطوي ذلك على تعلم كيفية تنفيذ الأشياء، وكيفية الحصول على مهام العمل المرغوب فيها، ومعرفة الأشخاص الأكثر تأثيراً في المنظمة.
- **الناس People** ويتعلق هذا البُعد بعلاقات العمل الناجحة، وينطوي على تطوير العلاقات مع أعضاء المنظمة الآخرين، وربما يتضمن ذلك تكوين الصداقات داخل جماعات العمل وفي المنظمة ككل، ورغم أن هذه الصداقات تعتبر مهمة في حد ذاتها، فإنها أيضاً تساعد الأعضاء الجدد على فهم تاريخ وسياسات المنظمة، وعلى سبيل المثال تيسر هذه العملية من خلال اقتران الأعضاء الجدد مع المراقب الخبير، وهكذا فإن علاقات المراقبة Mentoring مهمة لمساعدة الأعضاء الجدد على التوافق مع بيئة العمل الجديدة عليهم، وتسهيل تواصلهم داخل الجامعة وفهم تاريخها.

• القيم والأهداف التنظيمية **organizational goals and values**: وترتبط بتعلم الأعضاء الجدد وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية وتمثلهم لها.

• **كفاءة الأداء Proficiency Performance**: وتتضمن تعلم المهام والمعرفة والمهارات والقدرات الضرورية للوظيفة التي تحدد قدرة الفرد على أداء العمل وإنجاز المهمة، وبناء الكفاءة في الأداء عملية معقد تتضمن تنمية فهم واجبات الوظيفة، واكتساب المهارات الضرورية لكل منها، ويأخذ هذا البعد أولوية عظيمة وخاصة للأعضاء الجدد ولاسيما في الفترة الأولى من دخولهم المنظمة. (Jex and Britt, 2008, pp. 67-69, Chao, et al, 1994, 731-732)

وقد قامت كو وزملاؤها في الولايات المتحدة بدراسة طولية لمدة خمس سنوات على العلاقات بين الأبعاد المحددة للتنشئة التنظيمية والنواتج المهنية، وتحديد التغيرات في هذه الأبعاد كلما نضج الموظف وتحرك وظيفيا وتنظيميا. وقاموا بتطوير واختبار أداة لقياس التنشئة التنظيمية تتكون من الأبعاد الستة المذكورة سابقا. (Chao, et al, 1994). وقد أصبح مقياس كو وزملاءها أبرز المقاييس وأكثرها شيوعا في الدراسات التالية لتقدير التنشئة التنظيمية بالمؤسسات المختلفة.

كما قد قدم تورمينا في العام نفسه 1994 Taormina أربعة أبعاد للتنشئة التنظيمية تمخض عنها مقياس لقياس التنشئة وقام بتعديله في دراسته عام ٢٠٠٤ إلا أنه ليس شائعا، ولم يحظ بنفس القدر من الاهتمام والانتشار في الدراسات السابقة، والأبعاد الأربعة التي قدمها تورمينا هي:

• التدريب **training** ويتضمن الكيفية التي تعد بها المنظمة أعضاءها لأداء الوظائف وتزويدهم بالمهارات الوظيفية المطلوبة.

- الفهم understanding ويعني كيفية استيعاب الموظف لوظائف المنظمة وكيفية العمل داخلها.
 - دعم زملاء العمل co-worker support ويتضمن تقييم علاقة الموظف بالأعضاء الآخرين في المنظمة، ومدى المساعدة التي يقدمها زملاؤه له .
 - الاحتمالات المستقبلية future prospects: وتقيم الرؤية طويلة الأمد للموظف في المنظمة مثل توقعه باستمرار العمل في المنظمة ، وتوقعه عن المكافآت المحتملة التي تقدمها له المنظمة. (Taormina, 2008, p.89, Taormina, 1994).
- كما وضع تورمينا مقياسه لقياس تلك الأبعاد الأربعة عام ١٩٩٤، وقدم النسخة المعدلة لهذا المقياس عام ٢٠٠٤ (Taormina, 2004, pp.92-93)
- وقد أوضح تورمينا في دراسته عام ٢٠٠٤ أن بُعد التدريب عنده يماثل بعد كفاءة الأداء عند كو وزملائها ١٩٩٤، بينما يعبر الفهم عن القيم والتاريخ واللغة والسياسات حيث تهتم التنشئة بفهم الموظف لهذه الجوانب، أما دعم الزملاء فيعبر عن بعد الناس، ويبقى بُعد الاحتمالات المستقبلية الذي ليس له ما يناظره عند كو وزملائها في رأي تورمينا.
- (Taormina, 2004, pp.79-80)

رابعا: أهمية التنشئة التنظيمية

للتنشئة التنظيمية أهمية خاصة من عدة مناهير فأهمية التنشئة التنظيمية من منظور أصحاب العمل (المنظور التنظيمي) أنه يمكن أن يكون لها تأثير قوي ومستمر على الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة في العمل مثل تحقيق رضا وظيفي أعلى ، وأداء وظيفي أفضل، وإبداع في الدور، وقلة التفكير في ترك العمل بالمنظمة، أما إذا كانت التنشئة غير ناجحة فإن ذلك يرتبط بكثير من المظاهر السلبية في العمل مثل ظهور سلوكيات الانسحاب من العمل كالغياب

والتأخير والأداء الضعيف، علاوة على أن التنشئة تعد آلية لنقل ثقافة المنظمة والثقافة ويمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. كما أن التنشئة لها أهمية أيضا من منظور الأعضاء الجدد (المنظور الفردي) فهي عملية مرغوبة حيث يكون لها تأثير قوي ودائم على النواتج المهنية المرغوبة مثل الدخل والترقية بالإضافة إلى أنها تقلل من القلق وضغوط العمل وتزيد الفعالية الذاتية لدى الأعضاء الجدد. (Smith, 2007, pp. 3-4), (Bauer, 2007, p. 583)

وتذكر هيلانا كوبر- توماس وأندرسون ، ٢٠٠٦ أسبابًا عديدة لأهمية

التنشئة التنظيمية سواء للفرد أو للمنظمة، من أهمها:

- ظهر أن تجاهل تنشئة العاملين الجدد له آثار سلبية جوهرية؛ فالأعضاء الجدد في كثير من الأحيان يظهرون مستويات عليا من عدم تلبية الأدوار المتوقعة منهم، وهذا بدوره يرتبط بالاتجاهات الضعيفة والسلوكيات السلبية، بما في ذلك ارتفاع معدل دوران العمالة Turnover، ولأن عمليات الاستقطاب والاختيار تمثل أهمية خاصة للمنظمات المختلفة فإن التنشئة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا للإفادة من هذه العمليات، وتحقيق أو تعديل التوقعات لتحقيق نواتج التنشئة الإيجابية.
- أن الأعضاء الجدد يستعان بهم للإسهام في محكات الأداء الفردي ، والفريقي والتنظيمي. وتعتبر التنشئة التنظيمية أمرا حاسما في تمكين هؤلاء الأعضاء الجدد من تحقيق ذلك بسرعة وبإسهام فعال، وهذا أمر ضروري لكي يعرف الأعضاء الجدد ماهية محكات أو معايير الأداء، وحتى يشعروا أنهم يقدمون إسهاما ذا قيمة للمنظمة، فضلا عن التأكد من أن زملاءهم لديهم نفس التصور.
- ويرتبط بذلك السبب الثالث: وهو أن الأعضاء الجدد بحاجة إلى تعلم كيف يعملون في المنظمة؛ الأمر الذي يتطلب منهم تعلم القيم والمعايير والسياسات التنظيمية وهو ما تتكفل به عملية التنشئة التنظيمية.

- والسبب الرابع لأهمية التنشئة التنظيمية هو ما يترتب عليها من تأثير سريع وآثار إيجابية للفرد والمنظمة وذلك يحتاجها الأعضاء الجدد خاصة في أول عدة أشهر، وفي وقت مبكر للتكيف السريع مع المنظمة، والاستفادة من نواتجها الإيجابية على المدى الطويل. (Cooper- Thomas & Anderson, 2006, p.493)

كما أن الاهتمام بتنشئة الأعضاء الجدد من هيئات التدريس في الجامعات تجعلهم يشعرون بالارتباط الشخصي مع القسم والجامعة ككل؛ فالأعضاء الجدد لا يتعلمون فقط واجباتهم وأوارهم في المنظمة بل أيضا يشعرون بالانتماء نحو المنظمة وأهدافها وقيمتها؛ فخبرات التنشئة الإيجابية تؤدي إلى زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس وتحسين إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل، كما تشجع على بقائهم في الجامعة واستمرارهم للتقدم فيها. وعلى العكس فإن الأعضاء الذين يمرون بخبرات تنشئة سلبية يزيد ذلك من احتمالات تعرضهم للضغوط والصراع في العمل. (Johnson & Harvey, 2002, p. 299)

خامسا: مداخل التنشئة التنظيمية

- ظهرت في الأدبيات مداخل عديدة لتحقيق التنشئة التنظيمية يمكن حصرها في مداخل ثلاثة أساسية على النحو التالي: (Gruman, 2006, p. 91)
- **مدخل المبادرة التنظيمية:** وهو مدخل يركز على اختبار الطريقة التي تتبعها المنظمة في بناء خبرات التنشئة لدى أعضائها، وبذلك ينظر هذا المدخل إلى دور الأفراد في عملية التنشئة باعتباره دورا سلبيا وغير مباشر، والمتوقع في ظل هذا المدخل ألا يكتسب الأفراد ديناميات عملية التنشئة بصورة كاملة. ويتضح من ذلك أن هذا المدخل يفترض سلبية الأعضاء الجدد، أو أن استجاباتهم تكون رد فعل لبرامج وممارسات التنشئة المصممة من خلال المنظمة.
 - **مدخل المبادرة الذاتية:** وهو مدخل يتبنى وجهة نظر مناقضة للمدخل السابق في النظر إلى دور الأفراد أعضاء المنظمة؛ حيث ينظر إليهم

بوصفهم أعضاء إيجابيين لهم دور فاعل ومحوري في عملية التنشئة التنظيمية، ومن ثم يركز هذا المدخل على السلوكيات الإيجابية للأعضاء والمبادرة الفردية الذاتية للفهم والاستيعاب وإجلاء الغموض عن الدور التنظيمي الجديد الذي يشغله الفرد.

• **المدخل التفاعلي:** يحاول هذا المدخل التوفيق بين المدخلين السابقين؛ فيتناول التفاعل بينهما أي بين العوامل الفردية والتنظيمية في التأثير على عملية التنشئة التنظيمية، ويؤكد المنظور التفاعلي على تكامل المنظور الفردي والمنظور التنظيمي من خلال اختبار كيفية تأثيرهما على نواتج عملية التنشئة التنظيمية.

سادسا: طرق التنشئة التنظيمية

تشير طرق التنشئة Socialization tactics إلى الفنيات أو الأساليب التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الأعضاء الجدد على التكيف مع تجربة الدخول الأولي للحد من عدم اليقين والقلق المرتبط بصدمة واقع الانضمام إلى منظمة جديدة، واكتساب الاتجاهات والسلوكيات والمعارف اللازمة أو المرغوبة. (Allen, 2006, p. 238)

ويمكن أن تحدث عملية التنشئة بطرق كثيرة مثل برامج الإرشاد والتدريب، والتعليم، والتلمذة orientation, training, education, and apprenticeship programs، ومن الممكن استخدام طرق أخرى مثل المراقبة observation of role models وملاحظة نماذج الدور والتفاعل مع المشرفين والزملاء، وحتى المحاولة والخطأ trial and error. (Lichty, 1999, p.10)

ولعل النموذج الأكثر شيوعا في الأدبيات حول طرق التنشئة التنظيمية هو ذلك النموذج الذي قدمه فان منين وشين ١٩٧٩م والذي يقترح تفسيراً نظرياً للكيفية التي تؤثر بها طرق معينة على إيضاحات الدور واكتساب الفرد محتوى عملية التنشئة، حيث اقترحا أن "ما يتعلمه الأفراد في المنظمة عن أدوارهم في

العمل غالبا ما ينتج عن الكيفية التي يتعلمون بها هذه الأدوار". (Van Maanen & Schein, 1979, p.209)

ويقدم هذا النموذج ستة طرق ثنائية القطب لخصها بعض الباحثين مثل: (Gruman, 2006, pp.91-92 , Ashforth & Saks, 1996, p. 150, Allen, 2006, pp. 240-241) على النحو التالي:

١- طريقة التنشئة الجماعية مقابل الفردية **Collective vs. Individual**

socialization: في التنشئة الجماعية تقوم المنظمة بتجميع الأعضاء الجدد معا، وتعرضهم لخبرات عامة موحدة للجميع من خلال برامج إرشادية وتعليمية وتدريبية..إلخ ، وهكذا يمر جميع الأعضاء الجدد بخبرات التعلم المصممة لإنتاج استجابات موحدة للمواقف، بدلا من التنشئة الفردية التي يمر فيها كل عضو بخبرات التعلم بصورة فردية خاصة، والتي ربما تؤدي إلى استجابات متنوعة ومختلفة. ويلاحظ أن الأعضاء الجدد يهتمون بالتعلم الاجتماعي وفرص التفاعل مع الجماعة؛ ومن ثم فإن طريقة التنشئة الجماعية توفر أيضا رسالة عامة مشتركة عن المنظمة، والأدوار، والاستجابات المناسبة، ومن المتوقع أن هذه الرسالة المشتركة تقلل حالة عدم التأكد فيما يتعلق بالأدوار الجديدة وتؤدي إلى الإحساس بالقيم المشتركة بصورة أكبر.

٢- طريقة التنشئة النظامية مقابل التنشئة غير النظامية **Formal vs. Informal socialization**

Informal socialization: في التنشئة النظامية يتم تعريض الأعضاء الجدد لأنشطة التنشئة المحددة بوضوح - بصورة مستقلة ومنفصلة عن الأعضاء القدامى - وذلك في أماكن مستقلة مثل قاعات التدريب لتعلم أدوارهم الجديدة، حيث تحدد المؤسسة أشخاصا من ذوي الخبرة يتولون مهمة تطبيع الأعضاء الجدد في وقت محدد. وفيها ينفصل الأعضاء الجدد عن الأعضاء الآخرين بالمنظمة أثناء فترة التنشئة المحددة أو خلال تعلمهم لأدوارهم الجديدة. على عكس التنشئة غير

النظامية التي يصبح فيها الأعضاء الجدد جزءاً من جماعات العمل بصورة مباشرة بناء على شغل مناصبهم الجديدة، وتحدث عملية التعلم خلال أدائهم للوظيفة. ومن الواضح أن أنشطة التنشئة النظامية توفر أيضاً رسالة متسقة، وتدل على أهمية التكيف مع البيئة الجديدة، وهكذا من المتوقع أيضاً أن تؤدي الطريقة النظامية بشكل أكبر إلى اكتساب الأعضاء الجدد قيماً مشتركة، ونقل من حالات عدم التأكد.

٣- طريقة التنشئة المتتابعة مقابل العشوائية **Sequential vs. random**

steps in the socialization: التنشئة المتتابعة توفر معلومات محددة للأعضاء الجدد حول تتابع الخبرات وأنشطة التعلم، بمعنى أنها تتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تؤدي في النهاية إلى معرفة المهام الأساسية للدور الذي يقوم به العضو الجديد، حيث يتلقى الأعضاء الجدد إرشادات واضحة فيما يتعلق بتتابع الأنشطة والخبرات التي سوف يواجهونها، بينما التنشئة العشوائية لا تتضمن خطوات مرتبة أو متتابعة، وإنما تأتي على نحو عرضي دون ترتيب.

٤- طريقة التنشئة الثابتة مقابل المتغيرة **Fixed vs. variable**

socialization: التنشئة الثابتة وتشير إلى ما إذا كانت تلك العملية مرتبطة بجدول زمني معين وثابت **Explicit & Fixed Timetable** لاستيفاء البنود الأساسية للدور، وتوضح ما إذا كان العضو الجديد يتلقى معرفة مفصلة طبقاً لجدول زمني محدد؛ حيث إنها توفر معلومات للأعضاء الجدد عن توقيت إتمام كل مرحلة أو خطوة من خطوات التنشئة، أما في التنشئة المتغيرة فعادة لا يكون هذا التوقيت معروفاً حيث لا ترتبط بجدول زمني محدد ومعلن.

٥- طريقة التنشئة المتعاقبة مقابل المنفصلة **Serial vs. Disjunctive**

socialization: في التنشئة المتعاقبة يتولى الأفراد ذوو الخبرة في

المنظمة رعاية وتوجيه الأعضاء الجدد والذين يفترض أن يمارسوا أدوارا مشابهة لأدوارهم في المنظمة، وهكذا يمثل الأعضاء الخبراء بالمنظمة نماذج للدور Role Models For Newcomers، أي نماذج يحتذى بها الأعضاء الجدد، وتعبّر عما ما إذا كان أعضاء المنظمة القدامى يتصرفون كنماذج للدور بالنسبة للأعضاء الجدد، بمعنى أنه يتم تنشئة الأعضاء الجدد من خلال الأعضاء الخبراء القدامى بالمؤسسة مقارنة بالتنشئة المنفصلة التي لا توفر النماذج الخبيرة ولا تستخدم فيها نماذج الدور، والطرق المتعاقبة أكثر تحظى بميزة عمليات التعلم الاجتماعي التي تساعد الأعضاء الجدد على تحقيق الإحساس بالكفاءة والتمكن من أداء العمل.

٦- طريقة التنشئة الارتضائية البنائية مقابل الانتزاعية التجريدية

Investiture vs. Divestiture socialization: الطريقة

الارتضائية البنائية ترتضي بسمات العضو الجديد وصفاته الشخصية كما هي، وتحاول الاستفادة من هذه السمات وتبني عليها المهارات والقيم والاتجاهات المرغوبة تنظيميا، وبذلك توفر الطريقة الارتضائية دعما اجتماعيا إيجابيا لأعضاء الجدد من خلال الأعضاء الخبراء بالمنظمة Newcomers Receive Positive Social Support From Insider، ومن ثم تساعد على تأكيد وتعزيز الهوية الذاتية للعضو الجديد وتقديم الدعم الاجتماعي له، بينما الطريقة الانتزاعية التجريدية تعمل على تجريد الأعضاء الجدد من سماتهم الشخصية وقيمهم الخاصة وانتزاعها قبل تعريضهم للسمات والقيم والمهارات الخاصة بالمنظمة.

وقد ناقش جونز ١٩٨٦م هذه الطرق الستة التي قدمها فان منين وشين واختصرها إلى ثلاث فئات حيث جمع الطريقتين الأولى (التنشئة الجماعية - الفردية) والثانية (التنشئة النظامية - غير النظامية) في فئة واحدة أطلق عليها سياق التنشئة Context، وجمع الطريقتين الثالثة (التنشئة المتتابعة - العشوائية)

والرابعة (التنشئة الثابتة - المتغيرة) في الفئة الثانية وأطلق عليها محتوى عملية التنشئة Content، أما الطريقة الخامسة (التنشئة المتعاقبة - المنفصلة) والسادسة (الارتضائية البنائية - الانتزاعية التجريدية) فهما الفئة الثالثة والتي أطلق عليها الجوانب الاجتماعية للتنشئة Social Aspect، وعلاوة على ذلك اقترح جونز أن النموذج الأحادي ربما يكون أكثر ملاءمة والذي يتمثل في فئة واحدة (التنشئة المؤسساتية مقابل الفردية)، حيث مداه من التنشئة المؤسساتية Institutionalized socialization وتضم القطب الأول من طرق التنشئة الستة التي اقترحها فان منين وشين (وهي التنشئة الجماعية، والنظامية والمتتابعة والثابتة والمتعاقبة والارتضائية البنائية، وتشجع الأعضاء الجدد على تقبل الأدوار الحالية بصورة سلبية من طرفهم، وبالتالي عليهم المحافظة على الأوضاع القائمة في المؤسسة)، إلى التنشئة الفردية socialization Individualized وتضم القطب المعاكس لطرق التنشئة الستة السابقة (أي التنشئة الفردية، وغير النظامية، والعشوائية، والمتغيرة، والمنفصلة، والانتزاعية التجريدية، وهذه الطرق تشجع الأعضاء على تكوين وجهة نظر ومحاولة تطوير مداخل وأدوار خاصة بهم). (Jones, 1986, p. 263-264) ويوضح الجدول التالي تصنيف جونز لطرق التنشئة التنظيمية:

جدول رقم (٢)

تصنيف جونز لطرق التنشئة التنظيمية

طرق التنشئة المتعلقة بـ	المؤسساتية	الفردية
السياق	• جماعية • نظامية	• فردية • غير نظامية
المحتوى	• متتابعة • ثابتة	• عشوائية • متغيرة
الجوانب الاجتماعية	• متعاقبة • ارتضائية	• منفصلة • انتزاعية

ويتضح مما سبق أن الطرق الستة التي قدمها فان منين وشين ليست بدائل للتنشئة وإنما هي تصنيفات مختلفة لفنيات عملية التنشئة ذاتها، ومن ثم أوضح جونز أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات طبقاً للسياق والمحتوى والجوانب الاجتماعية، كما اقترح أنه ربما يكون من الأفضل جمعها في فئة واحدة هي على متصل يمتد من التنشئة المؤسسية أو التنشئة الفردية.

وقد دعم جرومان وزملاؤه ٢٠٠٦ بصورة إمبريقية اقتراح جونز للنموذج الأحادي للتنشئة من خلال إجراء سلسلة من التحليلات العاملية التوكيدية، والتي برهنت على فعالية العامل الأحادي One Factor في قياس طرق التنشئة، واستخدموا الثلاثين مفردة التي قدمها جونز ١٩٨٦ معتبرين الدرجة العليا على المقياس تشير إلى التنشئة المؤسسية والدرجة المنخفضة تشير إلى تنشئة فردية. (Gruman, 2006, et al, p.95)

سابعاً: مراحل التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

التنشئة التنظيمية عملية متعددة المراحل، وتزخر الأدبيات بنماذج عديدة تصف هذه المراحل التي تتضمن توافق العضو الجديد مع المنظمه، ومعظم هذه النماذج تصف ثلاث مراحل أساسية في رأي معظم الكتاب كما يلي:- (Leventhal & Bargal, 2008, p. 69-70, Chao , 2006, pp. 597-598, Lichty, 1999, p.19-21)

- مرحلة التنشئة المبكرة أو التمهيديّة **Anticipatory** وتحدث قبل دخول الأعضاء المنظمة، وفيها يجهز الأفراد أنفسهم للالتحاق بالمنظمة، فيقوم الفرد خلال هذه المرحلة بجمع المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الذي يرغب في الالتحاق به، ويكوّن أيضاً مجموعة من التوقعات عن طبيعة الوظيفة والمنظمة التي يرغب في الالتحاق بها، وأهم الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال تلك المرحلة هي تجميع المعلومات عن الوظائف المتاحة، وتكوين اتجاهات نحو الوظيفة التي يرغب الالتحاق

بها، وتقييم المعلومات التي تم تجميعها، ثم اتخاذ القرار بالالتحاق بالوظيفة. وهي مرحلة تتعلق بخبرات التعلم المسبقة للعضو الجديد، والتي تسهم في تشكيل اتجاهاته ومعتقداته عن المنظمة، ولعل أفضل مثال يوضح هذه المرحلة هو الطلاب الخريجون الذين يتم تعيينهم كمعيدين بكلياتهم وجامعاتهم؛ حيث تنتقل لهم القيم والاتجاهات والسلوكيات من خلال أساتذتهم من أعضاء هيئة التدريس. (Lichty, 1999, p.19) ويطلق عليها فيلدمان (Feldman, 1981) مرحلة الاستكشاف ويرى بوجلر وكريمير (Bogler, & Kremer-Hayon, 1999) أن هذه المرحلة تحدث لأعضاء هيئة التدريس منذ أن كانوا طلابا للدراسات العليا في الجامعة، حيث أنهم يتطلعون للعمل كأعضاء هيئة تدريس، فيطورون توقعاتهم عن المهنة وعن الجامعة ويتعلمون عن قيمها ومعاييرها، وعندما يصبحون أعضاء جددًا في العمل الجامعي بالفعل يبدعون في تغيير أوارهم في مؤسساتهم، ويتركون أدوارهم السابقة ويتعلمون دورهم الجديد كأعضاء هيئة تدريس كما يتعلمون ثقافة المؤسسة ويطورون علاقاتهم مع الزملاء داخل المؤسسة. (Bogler, & Kremer-Hayon, 1999, p.32)

• مرحلة المواجهة **Encounter** أو المواءمة **Accommodation** ويطلق عليه آخرون مرحلة الدخول والتهيئة المبدئية **and Entry Induction** وفيها يكون الفرد قد دخل المنظمة والتحق بها، ويبدأ في تعلم الوظيفة التي يقوم بها. وتسمى بمرحلة التحاق الموظف بالمنظمة وتهيئته للعمل الجديد **Induction** حيث تبدأ هذه المرحلة بعد التحاق الفرد بالمنظمة، ويرى الفرد فيها المنظمة على حقيقتها، ويحاول أن يكون عضوا متقبلا في المنظمة. كما يطلق على هذه الفترة مرحلة المواجهة حيث تحدث خلال تلك المرحلة مواجهة بين شخصية الفرد

واتجاهاته وتوقعاته وبين متطلبات وتوقعات المنظمة من الفرد. وتتميز تلك المرحلة بأنها تشكل مرحلة قلق للفرد لعدم وضوح دوره في المنظمة، ويقوم العضو الجديد الملتحق بالمنظمة خلال تلك الفترة بعدد من الأنشطة، ومن أهمها: تعلم المهام الجديدة المتعلقة بوظيفته، وإقامة علاقات شخصية مع زملاء العمل، ومحاولة استيعاب دوره في المنظمة، وتقييم التقدم الذي يحققه في المنظمة. أما المنظمة فيمكنها تنفيذ البرامج الإرشادية والتدريبية الرسمية لمساعدة الأعضاء الجدد على التعلم والتوافق مع المنظمة (Chao, 2006, p. 597) وبالنسبة للجامعات والكليات - فيمكنها ممارسة إجراءات عديدة لتنشئة العضو الجديد كالتالي: (Hall, 2003, p. 51-53) قبل أن يبدأ عضو هيئة التدريس العمل يفترض أن يتعهد زميل خبير لديه الخبرة الكافية في نفس الوظيفة كمرشد AS A Mentor يتم تكليفه من قبل رئيس القسم أو مدير التوظيف و يتلخص دور هذا المرشد في أخذ العضو الجديد (تحت جناحه) خلال الأيام القليلة الأولى، ويصبح نقطة الاتصال معه للرد على استفساراته وإسداء المشورة خلال الأشهر القليلة الأولى، وينبغي ملاحظة أن دور المرشد Mentor هنا مختلف تماما عن دور المشرف Supervisor بعد ذلك حيث أن دور المرشد يكون في بداية استلام الفرد العمل ولمدة محددة أما دور المشرف فيأتي بعد انتهاء فترة الاختبار والتثبيت الوظيفي للفرد. وفي فترة التهيئة المبدئية ينبغي اتخاذ الترتيبات اللازمة بالنسبة للعضو الجديد مثل الوصول إلى الحرم الجامعي، والمبنى، والقسم وغير ذلك. وقد يشمل هذا الأمر تسليم المفاتيح، والبطاقات الممغنطة، وتحديد وترتيب كلمات السر، وتخصيص الترخيص اللازم بمواقف السيارات، وينبغي أيضا أن تتخذ الترتيبات المتعلقة بالبيئة المادية للعضو الجديد، على سبيل المثال: بالنسبة للمكاتب

قد تكون هناك حاجة إلى تخصيص مكتب جديد، والأثاث اللازم، والأدوات المكتبية المناسبة والحاسب الشخصي، وتسليم الملابس الواقية المناسبة والحصول على أدوات المعمل.. إلخ، ثم يقوم رئيس القسم مع المدير التنفيذي والمرشد بإعداد البرنامج التوجيهي الذي يستمر خلال الشهر الأول بعد ذلك. والذي عادة ما يتضمن :

- التعرف على الجامعة والكلية بصورة عامة (ماديا وتنظيميا).
- التعرف على القسم (ماديا وتنظيميا).
- اجتماع أولي مع مشرف فترة الاختبار (إذا كان العضو مازال تحت الاختبار).
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير خطة التدريب.
- **مرحلة التكيف أو إدارة الدور Adaptation or Role Management Stage** والتي تصل بالعضو الجديد إلى أن يصبح عضوا كاملا حقيقيا بالمنظمة حيث يتكيف العضو الجديد ويستقر في العمل بالمنظمة، وخلال تلك الفترة يكون الفرد قد كون حلولا للمشاكل والصعوبات التي تواجهه في عمله، خاصة مع زملاء العمل. ويبدأ الفرد خلال تلك الفترة في محاولة السيطرة على الصراعات التي يتعرض لها.

الجزء الثالث: خبرات بعض الجامعات في مجال

التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد

تهتم الجامعات الأجنبية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وغيرها من الجامعات المتقدمة في مختلف دول العالم بعملية التنشئة التنظيمية وتعتبرها مسئولية أساسية من مسؤولياتها تجاه جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين - في مختلف المراحل الوظيفية ولإسيما الجدد منهم- وغالبا ما يتم تخصيص مركز أو إدارة تتولى هذه العملية مثل إدارة الموارد البشرية، أو مراكز التنمية البشرية، أو وحدات التطوير التنظيمي، أو أقسام رعاية أعضاء هيئة التدريس.. كما سيوضح لاحقا، وعادة ما تستقبل هذه المراكز والإدارات أو الوحدات الأعضاء الجدد، وتنفذ مجموعة من الإجراءات التمهيدية واللقاءات الإرشادية لتهيئتهم مع عملهم الجديد وثقافة المؤسسة التي دخلوها، علاوة على دورها فيما بعد في التنشئة المستمرة لجميع الأعضاء في مختلف مراحلهم الوظيفية من خلال ما تنفذه من برامج تدريبية وتأهيلية متخصصة لضمان فعالية الأداء والتزام الأعضاء بثقافة الجامعة.

وفيما يلي نماذج لجهود بعض الجامعات في عملية تنشئة أعضاء هيئة

التدريس الجدد:

أولا: نماذج من الجامعات بالمملكة المتحدة:

في جامعة شيفلد هلام Sheffield Hallam University بالمملكة

المتحدة يُطالب جميع الأعضاء الجدد بحضور برنامج التهيئة المبدئية للموظف الجديد، والذي تنظمه الجامعة من خلال وحدة التطوير التنظيمي كجزء من عملية التنشئة الأوسع نطاقا في هذه العملية.

http://www.shu.ac.uk/jobs/benefits_booklet.pdf

والقائمة التالية توضح الإجراءات المتبعة في التهيئة المبدئية للأعضاء

الجدد، والتي لا بد أن يتعرض لها العضو الجديد خلال الأسابيع الأولى: (Hall,

Alison, 2003, p.72-75)

١- معلومات ما قبل استلام العمل

- يستلم العضو الجديد رسالة الترحيب، ومعلومات ما قبل التوظيف ومن بينها تعليمات الالتحاق.
- ترتيب زيارة إلى مكان العمل قبل التوظيف (إذا اقتضى الأمر ذلك).
- استلام مخطط برنامج التهيئة الشخصية للأسبوع الأول.
- تجهيز مكان العمل.

٢- بدء العمل: الأسبوع الأول (لجميع الأعضاء) حيث يتم تزويد جميع الأعضاء الجدد بالمعلومات التالية خلال الأسبوع الأول للعمل:

- تقديم المدير أو قائد برنامج التهيئة.
- مقدمة عن زملاء العمل.
- مقدمة عن مكان العمل والمكاتب.
- إيضاحات الإدارة التنفيذية.
- التحقق من عقد العمل وتوجيه الأسئلة إلى المدير أو مسئول قسم الموارد البشرية.
- الراتب / الأجور، موعد وطريقة الدفع، ورقم الوصول في كشف الرواتب.
- إذن الرواتب، والمعاشات التقاعدية في كشوف المرتبات.
- المكالمات الشخصية.
- استحقاق الإجازة وإجراءاتها.
- إجراءات تقديم التقارير.
- التحقق من المؤهلات من خلال رئيس القسم أو مدير الإدارة.
- ساعات العمل ومخطط وقت الراحة (إذا كان ذلك مناسباً).
- الشفرة السرية.
- المناقشة والاتفاق على برنامج التهيئة الشخصية.

١/٢ الصحة والأمن والآمان: يوم واحد (لجميع الأعضاء) تزويد جميع الأعضاء الجدد بالمعلومات التالية خلال الأسبوع الأول للعمل:

- شرح سياسة (ممنوع التدخين).
- شرح إجراءات الإخلاء.
- شرح إجراءات التصرف وقت الحوادث والمخاطر، وكيفية الإبلاغ عنها.
- تسليم المفاتيح.
- معلومات مكتب الأمن، وتأمين المتعلقات الشخصية.
- الترتيبات المتخذة لجمع بطاقات الهوية (خلال الأسبوع الأول).

٢/٢ مخطط الإرشاد **mentoring Scheme**: لمدة أسبوع واحد (للهيئة الأكاديمية والبحثية)

- تقديم معلومات عن مخطط الإرشاد الجامعي.
- تقديم اسم المرشد الملازم لكل عضو Provide name of mentor خلال هذا الأسبوع.

٣/٢ معلومات إضافية لأعضاء الهيئة التدريسية : لمدة أسبوع واحد، وينبغي توفير هذه المعلومات خلال الأسابيع الأربعة الأولى في العمل:

- دليل المعلم Tutor's guide
- نظام التقييم. Assessment regulations
- معلومات عن مساعد المحاضر. The 'Associate Lecturer'

٣- الاستقرار **Settling in**: من ١ إلى ٤ أسابيع (لجميع الأعضاء) حيث

- ينبغي تزويدهم بالمعلومات التالية خلال الأسابيع الأربعة الأولى في العمل:
- رؤية الجامعة والكلية والقسم والفريق، وشرح الأهداف والأولويات الحالية.

- شرح أولويات وأغراض الخطة السنوية.
- أهداف العمل الفردي المتفق عليها.

- العلاقات مع الأقسام / الوحدات / الإدارات الأخرى.
- التعريف بالأحداث والمناسبات الرئيسية والجدول الزمنية.
- الاجتماعات: فريق الإحاطات.
- النشرات الإخبارية للكلية والقسم، ولوحات الإعلانات.
- ١/٣ تنمية قدرات الموظفين : من ١ إلى ٤ أسابيع (الجميع الأعضاء)
- المعلومات التالية ينبغي أن تقدم خلال الأسابيع الأربعة الأولى في العمل:
- وضع خطة التنمية الشخصية المبدئية.
- شرح الفرص المتاحة لتنمية قدرات الموظفين.
- شرح مخطط التقييم.
- ٢/٣ تسهيلات تكنولوجيا المعلومات: من ١ إلى ٤ أسابيع (الجميع الأعضاء)
- المعلومات التالية ينبغي أن تقدم خلال الأسابيع الأربعة الأولى في العمل:
- الاتصال بالشبكة. بمعنى إتاحة اتصال العضو بشبكة الإنترنت والشبكات الداخلية.
- تخصيص عنوان البريد الإلكتروني للعضو على موقع الجامعة.
- التكريب على البرمجيات ذات العلاقة.
- أمن وحماية البيانات.
- التعرف على النماذج الموحدة -- الرسائل ، المذكرات .. إلخ.
- ٣/٣ مراجعة برنامج التهيئة والتخطيط للمستقبل
- مراجعة البرنامج بعد أسبوعين .
- مراجعة البرنامج التعريفي بعد شهرين.
- أهداف العمل الفردي المتفق عليها .
- خطة التنمية الشخصية المتفق عليها.

بينما توفر جامعة لافبروغ Loughborough بالمملكة المتحدة، من خلال وحدة تنمية العاملين Staff Development بالجامعة برنامج تهيئة تقاعليا مرتكزا على الويب web-based interactive induction programme كما تقدم لقاءات توجيهية لمدة نصف يوم ثلاث مرات في السنة الجديدة حيث يقابل الأعضاء الجدد بعض الأشخاص المحوريين في الجامعة بما يفيد في عمليات التهيئة والتوجيه. (Hall, Alison, 2003, p.51) كما تقدم الجامعة برنامجا للتهيئة والتدريب المبني للأعضاء الجدد يستمر عادة من التاسعة صباحا وحتى الرابعة مساء لمدة أربعة أيام تقريبا، ويتضمن في اليوم الأول من الساعة التاسعة صباحا تقريبا لقاء مع الزميل (أ) من إدارة الموارد البشرية، والذي يبدأ الترحيب بالأعضاء الجدد، ثم يعطي مقدمة عامة عن المكتب، وتنمية الأعضاء وكشف الرواتب، والقطاعات الإدارية الأخرى، ثم جولة في المبنى ودورات المياه، واستراحات الشاي/القهوة، وأماكن تناول الغداء، والتليفونات، ومعلومات الصحة والسلامة، وسياسة التدخين، وفي الساعة الحادية عشر والرابع صباحا ينتقل العضو إلى مكتبه ويقرأ معلومات الخلفية، وفي الثانية عشرة والنصف يتناول الغداء مع المرشد والمدير التنفيذي، وفي الواحدة والنصف بعد الظهر لقاء مع الزميل ب الذي يعطي مقدمة عن الوظيفة، والدور الأساسي، والدور كعضو في الفريق العام، وبعض العناصر الأساسية (مثل الاتصالات وعمل سجل الكمبيوتر..) والعلاقة مع الأقسام والقطاعات الأخرى. ثم مع الزميل ج الذي يتناول مقدمة عن الكمبيوتر الشخصي PC والبرامج Software والحصول على كلمات السر، ومعلومات عن استخدام برامج الأوفيس Microsoft Office والبريد الإلكتروني E-Mail ثم في الرابعة والنصف عصرا لقاء مع المرشد ويتحدث عن هم في الجامعة، وفي الأيام التالية لبرنامج التهيئة تتم عدة لقاءات للعضو الجديد مع بعض الإداريين والمدير التنفيذي للتعريف ببقية قطاعات العمل الجامعي مثل نظم الملفات والتعامل مع المكتبات والإنترنت، والنشر على الويب... إلخ. (Hall, Alison, 2003, p.70-72)

أما في جامعة لندن فيتولى مكتب التنمية البشرية في جامعة لندن مهمة تهيئة الأعضاء الجدد من أعضاء هيئة التدريس للعمل والتكيف مع ثقافة العمل بجامعة لندن، ويقدم مكتب التنمية البشرية كتاب دليل العمل بجامعة لندن لكل عضو جديد، والذي يتضمن معلومات شاملة عن جميع نواحي العمل بالجامعة، بما يتضمنه من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وبقية عناصر ثقافة الجامعة من حيث تطورها التاريخي وقواعد ولوائح العمل، والاختصاصات والرموز المستخدمة في الجامعة، والهيكل التنظيمي للجامعة والإدارات والوحدات المختلفة بها وقواعد وإجراءات التعامل معها، علاوة على فوائد العمل بالجامعة ومزاياه، والخدمات التي تقدمها الجامعة لأعضائها من رعاية صحية، وفرص التدريب والتنمية المهنية، وجميع النماذج التي يحتاجها العضو للحصول على أية خدمة من أي قسم أو إدارة داخل الجامعة. كما يدعى جميع الموظفين الجدد إلى ندوة تعريفية، ويعتبر الحضور فيها إلزاميا لجميع الأعضاء الجدد، ويتم فيها عرض ومناقشة ما يلي : مقدمة لجامعة لندن، ونظرة عامة على الصحة والسلامة، ومرافق والمطاعم، والصيانة، ونظام الهاتف الخاص بك، والبريد الصوتي، ومبادئ توجيهية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعة لندن، واستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني، والمرافق المركزية للموظفين، ومسائل الصحة والسلامة، والمسئوليات القانونية الخاصة بك، والخدمات الصحية، ومساعدة الموظفين، وبرنامج إدارة المخاطر.

(من الموقع التالي لجامعة لندن على الإنترنت:

http://www.london.ac.uk/fileadmin/documents/staff/induction/Induction_Book.pdf

وفي جامعة ليستر University of Leicester يقوم قسم رعاية أعضاء هيئة التدريس The Staff Welfare Division بحزمة تعريفية شاملة لجميع الأعضاء الجدد، والتي تشمل نسخا من وثائق السياسة العامة في الجامعة

(على سبيل المثال ، بشأن تكافؤ الفرص بصفة عامة، والعرق، والمضايقة، والعجز بصورة خاصة ، وحماية البيانات والمعلومات) بالإضافة إلى مجموعة واسعة من الموضوعات، مثل برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وبرنامج رعاية الطفل، ومواقف للسيارات. (Hall, Alison, 2003, p.51)

ثانيا: نماذج من الجامعات الأمريكية:

في جامعة فلوريدا بالولايات المتحدة تحرص الجامعة على القيام بكثير من الإجراءات من أجل جذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة على بقائهم واستمرارهم في العمل بالجامعة، وفي سبيل ذلك تتبع الجامعة العديد من الأساليب في تنشئة وتطبيع الأعضاء الجدد للتكيف والتوافق مع العمل الجامعي الجديد لهم، فتقدم لهم دليل الموظف الجديد New Employee Handbook يستلمه العضو قبل تسلمه العمل بالجامعة يتضمن معلومات وافية عن الجامعة وتاريخها وتطورها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، ولوائح وقواعد العمل بها، وكلينات الجامعة وأقسامها المختلفة، والإدارات العاملة بها، ودورها واختصاص كل منها، وكيفية التعامل معها.. الخ، وعلاوة على ذلك تعرض الجامعة هذا الدليل وغيره من الإرشادات والتوجيهات للأعضاء الجدد على الموقع الإلكتروني للجامعة.

ومن الآليات الواضحة التي تتبعها الجامعة من خلال إدارة الموارد البشرية بها مع الأعضاء الجدد قبل تسلمهم العمل - فيما يعرف بالتنشئة التمهيدية- ثمانية أمور ينبغي أن يكملها العضو الجديد قبل تسلم العمل وهي:

• حضور اللقاء الإرشادي للموظف الجديد New Employee Orientation

حيث يتم عقد لقاء إرشادي عام - من خلال إدارة الموارد البشرية بالجامعة- مع الأعضاء الجدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، ويعتبر حضور هذا اللقاء الإرشادي شرطا ضروريا قبل استكمال إجراءات تعيين العضو الجديد وتسلمه عمله.

- يطلب من الأعضاء الجدد الدخول على الموقع الإلكتروني للجامعة، والتعرف على مزايا العمل بجامعة فلوريدا من خلال برنامج تعليمي إلكتروني، ويكون ذلك قبل اتخاذ القرار بالالتحاق بالعمل من عدمه.
- تنظيم جلسات لشرح مزايا وفوائد العمل بجامعة فلوريدا.
- التعرف على لوائح وإجراءات التقاعد.
- حضور برنامج تدريبي حول أخلاقيات التعامل بالجامعة ومنع المضايقات الجنسية.
- وبعد استكمال البرنامج وانتهاء التدريبات، يتم عقد اختبار يجب أن يجتازه العضو الجديد لمنحه شهادة التدريب.
- المشاركة في جولة داخل الحرم الجامعي مع المرشدين السياحيين بفلوريدا، تستمر تقريبا مدة ٩٠ دقيقة سيرا على الأقدام من الحرم الجامعي لكلية الأعضاء الجدد وتقديم معلومات مفيدة عن تاريخ الجامعة وثقافتها، فضلا عن التعريف بالطرق المؤدية إلى مكان العمل داخل الجامعة.
- حضور حلقة عمل : كل عضو جديد ينبغي أن يحضر حلقة عمل تهدف إلى زيادة الوعي المؤسسي للأعضاء الجدد في جامعة فلوريدا؛ مما يسهم في زيادة فعاليتهم في وظائفهم في نهاية المطاف وبما يجعلهم فيما بعد مصادر جيدة للآخرين.
- حضور دورة دراسية بعنوان فلوريدا جامعتي وتهدف هذه الدورة إلى تزويد المشاركين بالمهارات الأساسية اللازمة للتنقل الشخصي داخل الجامعة، وتشمل الأدوار في جامعة فلوريدا، والأمن، ومجموعة الصناديق، وإجراءات الإضافة والحذف، والبحث، وغير ذلك من مهام العمل المتوقعة من الأعضاء الجدد. (موقع جامعة فلوريدا على الإنترنت: <http://www.aa.ufl.edu/Handbook/>)

وفي جامعة هارفارد بالولايات المتحدة تنظم الجامعة برنامجا شاملا لتهيئة الأعضاء الجدد بها وتهيئتهم لعملهم الجديد بالجامعة ، فعلى العضو الجديد التسجيل لحضور الدورة الإرشادية قبل تسلم العمل والتي يتلقى فيها معلومات عن الفوائد والخدمات والامتيازات التي تقدمها جامعة هارفارد، والتعرف على ثقافة الجامعة ورؤيتها ورسالتها ، والإجابة عن جميع أسئلة العاملين الجدد واستفساراتهم. (موقع جامعة هارفارد على الإنترنت <http://www.employment.harvard.edu/insideharvard/>)

أما جامعة نيويورك فتوفر دليلا شاملا لأعضاء هيئة التدريس يتضمن جميع المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي يحتاجها عضو هيئة التدريس في عمله الجامعي، وبالنسبة للأعضاء الجدد ينظم قسم الموارد البشرية بالجامعة برنامجا إرشاديا، ويوفر هذا البرنامج عرضا عاما عن جامعة نيويورك ، ومعلومات متنوعة عن خدمات الموظفين والموارد والامتيازات، علاوة على عرض شامل حول مزايا العمل بالجامعة ، كما تتاح الفرصة لطرح أية أسئلة للأعضاء الجدد. وبعد حضور هذا العرض يتاح للعضو الجديد الفرصة للحصول على بطاقة الهوية الجامعية الخاصة به. (من الموقع التالي لجامعة نيويورك على الإنترنت <http://www.nyu.edu/hr/employment/startnyu.html>).

ثالثا: جهود جامعة عين شمس في التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس.

هناك اهتمام ملحوظ في جامعة عين شمس بل وفي معظم الجامعات المصرية منذ فترات طويلة بقضية تدريب معاوني أعضاء هيئة التدريس، ففي جامعة عين شمس توجد إدارة مستقلة لإعداد وتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين ترأسها مديرة إدارة تتبع نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، إلا أن دورها كان منحصرا في مخاطبة الكليات لإرسال المعيدين والمدرسين المساعدين لحضور دورة تدريبية مدتها شهر تقريبا تسمى بدورة

إعداد المدرس الجامعي، وكانت هذه الدورة شرطا أساسيا لترقية العضو إلى وظيفة مدرس بحيث لا يشغل درجة مدرس فعليا إلا بعد اجتيازها. ومن خلال الاطلاع على دليل هذه الدورة، وكذلك مشاركة الباحث كمتدرب بهذه الدورة عام ٢٠٠٤، ثم كمدرب بها أعوام ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ و كأحد روادها يلاحظ أن هذه الدورة كانت تركز على الإعداد التربوي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ودراسة بعض المفاهيم والإجراءات التربوية، وقد تجمد نشاط هذه الدورة بجامعة عين شمس بعد إنشاء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الذي تم استحداثه في جميع الجامعات المصرية. وفي مقابلة أجراها الباحث مع أمين مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس (يوم الأحد ١٥ فبراير ٢٠٠٩) تبين أنه حتى الآن لا توجد لائحة للمركز، وأنه جارٍ إعدادها، ويتركز دور هذا المركز في تقديم بعض الدورات التدريبية اللازمة لترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لشغل الوظيفة الأعلى؛ حيث يشترط حصول المعيد أو المدرس المساعد على ست دورات تدريبية للترقية إلى الوظيفة الأعلى طبقا لقرار المجلس الأعلى للجامعات المصرية عام ٢٠٠٨.

أما عن إدارة شئون الأفراد الموجودة بجامعة عين شمس فإن معظم عملها يقتصر على النواحي الإدارية في التعامل مع شئون الأفراد سواء الأكاديميين أو الموظفين أو الإداريين طبقا للوائح والقوانين الرسمية، ولا علاقة لها بتنشئة أو تهيئة الأعضاء الجدد بالجامعة.

ويلاحظ مما سبق أن اهتمام الجامعات المصرية بعملية التنشئة التنظيمية غير كافٍ وغير مخطط أو موجه، ويمكن التعرف بصورة أعمق على واقع التنشئة التنظيمية بالجامعات المصرية من خلال الدراسة الميدانية بجامعة عين شمس في الجزء التالي من البحث.

الجزء الرابع : دراسة ميدانية للتنشئة التنظيمية لمعاوني

أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إجمالاً إلى الوقوف على واقع التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس كنموذج افتراضي للجامعات المصرية وبناء على ذلك تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- الوقوف على تقدير معاوني أعضاء هيئة التدريس لطرق التنشئة

التنظيمية المستخدمة بجامعة عين شمس؟

٢- بناء نموذج قياس لبنية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس؟

٣- الكشف عن الفروق بين معاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد في

تقدير التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس طبقاً لاختلاف الكلية،

واختلاف الوظيفة، واختلاف الجنس؟

٤- التعرف على معوقات التنشئة التنظيمية بالجامعات المصرية من

وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟

ثانياً: إعداد أداة الدراسة الميدانية

بعد الاطلاع على أدبيات قياس التنشئة التنظيمية والمقاييس المستخدمة لهذا

الغرض تبين وجود مدخلين لقياس التنشئة التنظيمية المدخل الأول يركز على

قياس طرق التنشئة التنظيمية المستخدمة، والمقياس الرائد في هذا المجال هو

المقياس الذي قدمه جونز ١٩٨٦م اعتماداً على النموذج النظري لفان منين وشين

- السابق الإشارة إليه- حيث اقترح جونز (٣٠) مفردة لقياس الطرق الستة

ثنائية القطب للتنشئة التنظيمية، وصنفها في طريقة واحدة ثنائية القطب إما تنشئة

مؤسسية أو تنشئة فردية بناء على المبادرة في عملية التنشئة، وقد دعم جرومان

وزملاؤه ٢٠٠٦ (Gruman, et al, 2006, p.95) هذا التصور من خلال

إجراء سلسلة من التحليلات العاملية التوكيدية والتي برهنت على فعالية العامل

الأحادي One Factor في قياس طرق التنشئة واستخدموا الثلاثين مفردة التي قدمها جونز ١٩٨٦ معتبرين الدرجة العليا على المقياس تشير إلى التنشئة المؤسساتية، والدرجة المنخفضة تشير إلى تنشئة فردية. والمدخل الثاني: ويركز على قياس محتوى التنشئة التنظيمية والمقياس الرائد في هذا المجال هو المقياس الذي أعدته كو وآخرون ١٩٩٤ لقياس محتوى التنشئة التنظيمية ذاتها - حيث طورت كو وزملاؤها (٣٤) مفردة لقياس أبعاد محتوى التنشئة التنظيمية والتي تم تحديدها مسبقاً.

وقد قام الباحث بترجمة المقياسين وإعادة صياغة بعض العبارات بصورة تتناسب مع مجتمع الدراسة وعينته، مثل استبدال كلمة الكلية أو المؤسسة الجامعية بكلمة المنظمة، وهكذا تتضمنت أداة البحث جزأين الجزء الأول ويضم (٣٠) وتمثل مقياس طرق التنشئة التنظيمية والجزء الثاني (٣٤) عبارة تمثل مقياس محتوى التنشئة التنظيمية لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد (الذين لم يمض على تعيينهم أكثر من ثلاث سنوات) في العمل بجامعة عين شمس، ولاختبار صدق الأداة وثباتها قام الباحث بعرضها على مجموعة من أساتذة الإدارة والقياس التربوي للحكم على صدقها وإيداء الرأي واقتراح التعديلات، وبعد إجراء بعض التعديلات في الصياغة طبقاً لاقتراحات المحكمين تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٥) من المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة عين شمس لإجراء التحليلات السيكومترية للتأكد من ثبات عبارات الأداة المستخدمة، وقد حازت عبارات كلا المقياسين على ثبات مرتفع حيث كان معامل ثبات ألفا لمقياس طرق التنشئة التنظيمية (٠,٨٤) بينما كان ثبات ألفا لمقياس محتوى التنشئة التنظيمية (٠,٨٧) وهي معاملات ثبات مرتفعة، وتدل على الاتساق الداخلي لعبارات الأداة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة واشتقاق العينة الأساسية:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس (المعيدين والمدرسين المساعدين) ويوضح الجدول التالي خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣)

بيان بأعداد السادة معاوني أعضاء هيئة التدريس

بجامعة عين شمس للعام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧

الإجمالي	معيد		مدرس مساعد		البيان الكلية	م
	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
215	104	42	49	20	الآداب	1
20	1	4	2	13	الحقوق	2
142	35	22	43	42	التجارة	3
214	53	45	59	57	العلوم	4
332	29	115	32	156	الهندسة	5
842	100	34	305	403	الطب	6
150	44	38	26	42	الزراعة	7
320	164	1	150	5	البنات	8
337	139	58	88	52	التربية	9
193	98	27	55	13	الأسن	10
130	71	27	20	12	الصيدلة	11
55	24	11	14	6	طب أسنان	12
81	40	—	41	—	التمريض	13
4	—	—	3	1	البيئة	14
1	—	—	—	1	الطفولة	15
128	51	37	22	18	الحاسبات	16
136	62	14	41	19	تربية نوعية	17
3300	1015	475	950	860	الإجمالي	

المصدر: كتاب جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧، ص ٢٧٣.

يتضح من الجدول السابق أن أكبر الكليات من حيث عدد الفئة المعاونة في جامعة عين شمس هي كلية الطب وتليها كلية التربية ثم بقية الكليات وقد روعي - قدر الإمكان تمثيل خصائص مجتمع الدراسة في العينة المختارة حيث تم اختيار العينة بصورة عشوائية من خمس كليات متنوعة تضم التخصصات العلمية والأدبية، والعملية والنظرية، ووصل عدد الاستمارات الصالحة إلى (٢٠٢) استمارة بنسبة ٦% تقريبا إلى المجتمع الأصل (٣٣٠٠) = وهي نسبة مقبولة في ضوء كبر حجم مجتمع الدراسة، ويصف الجدول التالي خصائص عينة الدراسة الأساسية.

جدول رقم (٤)

خصائص عينة الدراسة الأساسية

م	البيان الكلية	الجنس		الوظيفة		الخبرة		الإجمالي
		ذكور	إناث	معيد	مدرس مساعد	أقل من (٢) سنة	من (٢) - (٤)	
1	الطب	٣٤	٤٢	٢٢	٥٤	٣٤	٤٢	٧٦
2	التربية	٤١	٣٢	٤٣	٣٠	١٨	٥٥	٧٣
3	التجارة	٨	٨	١٠	٦	٤	١٢	١٦
4	العلوم	٦	١١	٦	١١	٤	١٣	١٧
6	الآداب	٢	١٨	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠
	الإجمالي	٩١	١١١	٩١	١١١	٧٠	١٣٢	٢٠٢

ويلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة من عينة الدراسة كانت من كليتي الطب والتربية ويليهما كليات الآداب والعلوم والتجارة، وذلك مراعاة - قدر الإمكان - للأعداد في المجتمع الأصلي بهذه الكليات، كما تضم عينة الدراسة نسبة متوازنة تقريبا من الجنسين الذكور والإناث، ومن الفئتين المعيدتين والمدرسين المساعدين.

رابعاً : نتائج الدراسة الميدانية

وتتضمن الإجابة عن أسئلة البحث الخاصة بالدراسة الميدانية (السؤال الثالث والرابع والخامس والسادس) حيث تم الإجابة عن السؤال البحثي الأول في الإطار النظري ، والسؤال البحثي الثاني عند عرض خبرات بعض الجامعات الأجنبية.

إجابة السؤال البحثي الثالث: ما تقدير معاوني أعضاء هيئة التدريس لطرق التنشئة التنظيمية طبقاً لواقع جامعة عين شمس؟

للحكم على مدى تقدير معاوني أعضاء هيئة التدريس لطرق التنشئة التنظيمية طبقاً لواقع جامعة عين شمس تم حساب المتوسطات، والنسب المئوية للمقياس الأول من أداة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٥)

تقدير معاوني أعضاء هيئة التدريس لطرق التنشئة التنظيمية المستخدمة بجامعة عين شمس

الترتيب	النسبة المئوية م/ق × ١٠٠	المتوسط الحسابي (م)	الدرجة القصوى (ق)	الطريقة
٣	٠,٤٩	٩,٨٠	٢٠	الجماعية مقابل الفردية
٢	٠,٥١	١٠,١٦	٢٠	النظامية مقابل غير النظامية
١	٠,٥٥	١٠,٩١	٢٠	المتتابعة مقابل العشوائية
٥	٠,٤٧	٩,٣٣	٢٠	الثابتة مقابل المتغيرة
٤	٠,٤٨	٩,٥٤	٢٠	المتعاقبة مقابل المنفصلة
٦	٠,٤٦	٩,٢٩	٢٠	البنائية مقابل الانتزاعية
	٠,٤٩	٥٩,٠٤	١٢٠	التنشئة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع النسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة عين شمس لطرق التنشئة التنظيمية

جاءت منخفضة بالنسبة لجميع الطرق، وكذلك للدرجة الكلية للتنشئة التنظيمية التي لم تتعد نسبة (٥٠%) ويعني ذلك أن التنشئة التنظيمية وفق آراء عينة الدراسة يغلب عليها الطرق الفردية وغير النظامية وبالصورة العشوائية وغير الثابتة كما تتسم بأنها منفصلة وغير متعاقبة ولا تتسم بالبنائية، وهذا في المجمل يدل على كون التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس - وفق أسلوب جونز في الحكم عليها - تتسم بكونها تنشئة فردية أكثر منها مؤسسية، ولعل هذه النتائج منطقية ومتوقعة خاصة مع عدم وجود برامج رسمية مخططة للتنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد من هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس (مثلما أكدت ذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية في بداية البحث)، وعدم وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية بالجامعة تضطلع بهذه المهمة وتخطط لها أسوة بكثير من الجامعات المتقدمة.

السؤال الرابع: ما نموذج قياس بنية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أحد أنماط النمذجة بالمعدلة البنائية وهو النموذج العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (Amos7) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis باستخدام برنامج (SPSS, v.15) على عينة الدراسة الأساسية المكونة من (٢٠٢) من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. حيث قام الباحث بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات مقياس محتوى التنشئة التنظيمية (٣٤ عبارة) بطريقة الاحتمال الأقصى Maximum Likelihood مع الاعتماد على محك كيزر Kaiser في تحديد هوية العامل، واستخدام التدوير المتعامد Orthogonal Rotation بطريقة الفاريماكس Varimax، وحذف التشبعات التي تقل عن (٠,٤٠)، وقد أسفر التحليل عن خمسة عوامل أساسية بعد استبعاد (٩) مفردات لتشبعاتها المنخفضة. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات المقياس.

جدول (٦)

تشبعات مفردات مقياس محتوى التنشئة التنظيمية بالعوامل المشتقة بعد التدوير

العوامل المشتقة					المفردات
٥	٤	٣	٢	١	
				0.66	٢٨ يمكن أن أكون نموذجا يجسد قيم مؤسستي الجامعية.
				0.64	٢٩ أؤيد الأهداف المحددة من قبل كليتي.
				0.62	٢٤ أهداف كليتي هي أيضا أهدافي.
				0.56	٢٥ أرى أنني عضو فعال في كليتي.
				0.56	٢٣ أعتبر نفسي صورة مشرفة لمؤسستي الجامعية.
				0.53	٢٧ أفهم جيد أهداف كليتي.
			0.83		٧ لست متمكنا من اللغة الخاصة والسائدة في عملي.
			0.82		١٠ أعرف معظم الاختصارات المتعلقة بعملتي.
			0.61		٦ لست خبيراً بالمصطلحات والمفردات الفنية المتخصصة في مجال مهنتي وعملي الجامعي.
			0.60		٨ أستطيع فهم معاني الرموز والاختصارات الخاصة بمؤسستي الجامعية.
			0.58		٩ أفهم معاني الكلمات المتعلقة بعملتي الجامعي.
		0.91			٣١ تعلمت كيفية أداء مهام الوظيفة بفعالية.
		0.78			٣٢ أتقن المهام المطلوبة من وظيفتي الحالية.
		0.52			٣٣ أرى أنه لم تتم لدي المهارات والقدرات التي تمكنني من أداء جميع جوانب وظيفتي بفعالية.

		0.43			تعلمت داخل كُليتي كيفية أداء مهام وأنشطة عملي بدقة.	١١
	0.70				يتم استيعادي عادة في اللقاءات الجماعية داخل كُليتي.	١٨
	0.69				يتم استيعادي عادة من أية مناسبات اجتماعية غير رسمية بكُليتي.	٢٠
	0.64				يمكن وصفي كأحد أفراد فريق العمل بالكُلية.	١٩
	0.42				أرى أنني أشارك مع زملائي في كثير من السمات.	٢٢
	0.40				أحظى بشعبية كبيرة في كُليتي.	٢١
0.94					لست على دراية بتاريخ كُليتي.	٣
0.58					أعرف القليل جدا عن تاريخ القسم الذي أنتمي إليه في كُليتي.	١
0.40					لست على دراية بالعادات والاحتفالات والمناسبات الخاصة بمؤسستي الجامعية.	٢
١,٥٧	٢,٠٦	٢,٢٤	٣,٢١	٥,٥٤	القيمة المميزة	
٦,٨٦	٨,٩٨	٩,٧٤	١١,٩	١٢,٠	نسبة التباين المفسرة بواسطة العامل	
			٨	١		
		٤٩,٥٧			نسبة التباين الكلي	

يتضح من الجدول رقم (٦) ظهور خمسة عوامل استوعبت ٤٩,٥٧% من

النسبة الكلية للتباين بين أفراد العينة في التنشئة التنظيمية كما يلي :

العامل الأول تشبعت به (٦) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ ١٢,٠١% ،

وتراوحت تشبعت المفردات فيه بين (٠,٦٦ ، ٠,٥٤) ومن استعراض عباراته

يتضح أنه متعلق القيم والأهداف التنظيمية وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه كو

وزملاؤها ولكن بوصفه العامل الخامس للتنشئة التنظيمية عند كو وزملائها، وقد

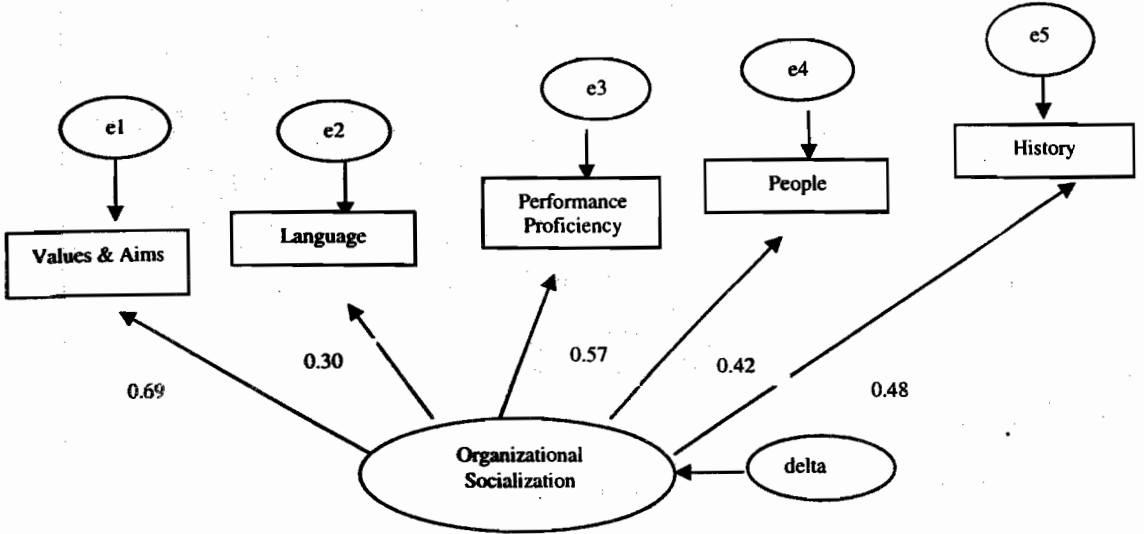
احتل المرتبة الأولى في ترتيب العوامل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس

بجامعة عين شمس والعامل الثاني تشبعت به (٥) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ ١١,٩٨% ، وتراوحت تشبعتات المفردات فيه بين (٠,٨٣ ، ٠,٥٨) ومن استعراض عباراته يتضح أنه متعلق باللغة، وقد توصلت كو وزملاؤها أيضا إلى هذا العامل بوصفه البعد الثاني للتنشئة التنظيمية، والعامل الثالث تشبعت به (٤) عبارات وفسر نسبة تباين تبلغ ٩,٧٤% ، وتراوحت تشبعتات العبارات فيه بين (٠,٩١ ، ٠,٤٣) ومن استعراض عباراته ، يتضح أنه متعلق بكفاءة الأداء وقد توصلت إليه كو وزملاؤها بوصفة البعد الأخير للتنشئة التنظيمية، والعامل الرابع تشبعت به (٥) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ ٨,٩٨% ، وتراوحت تشبعتات المفردات فيه بين (٠,٧٠ ، ٠,٤٠) ومن استعراض عباراته يتضح أنه متعلق بالناس وقد توصلت كو وزملاؤها إلى هذا البعد أيضا بوصفه العامل الرابع للتنشئة التنظيمية، والعامل الخامس تشبعت به (٣) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ ٦,٨٦%، وتراوحت تشبعتات المفردات فيه بين (٠,٩٤ ، ٠,٤٠) ومن استعراض عباراته يتضح أنه متعلق بالتاريخ التنظيمي وقد ورد في دراسة كو ويخرون بوصفه البعد الاول للتنشئة التنظيمية ، بينما لم يظهر العامل الثالث (السياسات) في دراسة كو وآخرون ضمن أبعاد التنشئة التنظيمية في هذه الدراسة وبناء على ما سبق استقر المقياس على (٢٣) عبارة كما يوضح ذلك جدول رقم (٦) علماً بأن العبارات أرقام (٤ ، ٥ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣٤) لم تتشعب بالنسبة المطلوبة على أي من العوامل الخمسة السابقة، وبالتالي تم حذفها.

والخطوة التالية هي اختبار نموذج قياس البنية باستخدام التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الأولى حيث تم اختبار النموذج العملي السابق باستخدام برنامج أموس الإصدار السابع Amos7 ويوضح الشكل التالي نموذج قياس بنية التنشئة التنظيمية كما أسفرت عنه نتائج التحليل العملي التوكيدي لدى عينة الدراسة بجامعة عين شمس.

شكل (١)

نموذج قياس بنية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس



ويتضح من الشكل السابق أن نموذج البنية العاملية للتنشئة التنظيمية يتضمن خمسة مؤشرات هي القيم والأهداف التنظيمية، واللغة، وكفاءة الأداء، والناس، والتاريخ التنظيمي، ولكل مؤشر خطأ قياس (e1, e2, e3, e4, e5) وللمتغير الكامن خطأ بناء (delta).

ولتقدير حسن المطابقة تم استخدام المقياس التقليدي كأى وبقية مؤشرات حسن المطابقة GFI, CFI, AGFI and RMSEA والتي اتضح أنها جميعاً تقع في المدى المثالي (ياسر فتحى الهنداوي، ٢٠٠٧، ص ٢٨) ويلخص الجدول التالي نتائج التحليل العائلي التوكيدي للتنشئة التنظيمية بالدراسة الحالية:

جدول (٧)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتنشئة التنظيمية

المؤشر	التشبعات المعيارية*	تباين الخطأ
Values & Aims	٠,٦٩	٠,٤١
Language	٠,٣٠	٠,٢٦
Performance Proficiency	٠,٥٧	٠,٢٣
People	٠,٤٢	٠,٢٥
History	٠,٤٨	٠,٢١
إحصاءات المطابقة		
Chi-square - 6.72 (df- 5, p- 0.24)		
GFI - 0.974		
AGFI - 0.92		
CFI - 0.96		
RMSEA - .04		

جميع قيم ت دالة

عند ٠,٠٥

*ملحوظة:

ويتضح من الجدول السابق أن جميع التشبعات العاملية لمؤشرات التنشئة التنظيمية دالة إحصائياً، وأن قيم إحصاءات المطابقة تشير إلى حسن مطابقة النموذج للبيانات؛ مما يؤكد صدق نموذج البنية العاملية المفترض للتنشئة التنظيمية وحسن مطابقته لبيانات العينة بجامعة عين شمس.

وخلاصة ما سبق أن البحث توصل إلى أن التنشئة التنظيمية تضم خمسة مؤشرات أساسية لبنية التنشئة التنظيمية هي (القيم والأهداف التنظيمية، واللغة، وكفاءة الأداء، والناس، والتاريخ التنظيمي)، وهي نفس الأبعاد التي توصلت إليها دراسة كو وزملاؤها المشار إليها سابقاً باستثناء بُعد السياسات.

السؤال الخامس: إلى أي مدى يختلف معاونو أعضاء هيئة التدريس الجدد في تقدير مؤشرات التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس طبقاً لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الكلية، الوظيفة، الجنس)؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية على حدة كما يلي:

١- بالنسبة لاختلاف الكلية (الطب، التربية، العلوم، الآداب، التجارة) تم استخدام تحليل التباين ANOVA على العينة الأساسية لتقدير مدى اختلاف استجابات معاوني أعضاء هيئة التدريس على مؤشرات التنشئة التنظيمية طبقاً لاختلاف الكلية التي يعمل بها العضو، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨)

الفروق بين درجات التنشئة التنظيمية طبقاً لاختلاف الكلية

ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مؤشرات التنشئة التنظيمية
٢,٨٠	٤٢,٢٣	٤	١٦٨,٩٤	بين المجموعات	القيم والأهداف التنظيمية
	١٥,٠٨	١٩٧	٢٩٧١,١٠	داخل المجموعات	
		٢٠١	٣١٤٠,٠٤	التباين الكلي	
٨,٤٨ **	١٠٥,٧ ٥	٤	٤٢٣,٠٣	بين المجموعات	اللغة
	١٢,٤٧	١٩٧	٢٤٥٦,٨١	داخل المجموعات	
		٢٠١	٢٨٧٩,٨٤	التباين الكلي	
٢,٠٣	٢١,٤٣	٤	٨٥,٧٢	بين المجموعات	كفاءة الأداء
	١٠,٥٣	١٩٧	٢٠٧٤,٤٣	داخل المجموعات	
		٢٠١	٢١٦٠,١٦	التباين الكلي	
٧,٧٠ **	٧٥,٢٧	٤	٣٠١,١٠	بين المجموعات	الناس
	٩,٧٧	١٩٧	١٩٢٥,٧٣	داخل المجموعات	
		٢٠١	٢٢٢٦,٨٣	التباين الكلي	
٠,٩٠٦	٦,٧٣	٤	٢٦,٩٣	بين المجموعات	

٠,٩٠٦	٦,٧٣	٤	٢٦,٩٣	بين المجموعات	التاريخ التنظيمي
	٧,٤٢	١٩٧	١٤٦٣,٥٤	داخل المجموعات	
		٢٠١	١٤٩٠,٤٨	التباين الكلي	
٥,٠١ **	٥٣٢,٩	٤	٢١٣١,٦٤	بين المجموعات	التنشئة التنظيمية ككل
	١	١٩٧	٢٠٩٤٩,٧٤	داخل المجموعات	
	١٠٦,٣	٢٠١	٢٣٠٨١,٣٩	التباين الكلي	

* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق دالة إحصائية في درجات التنشئة التنظيمية ككل، وفي مؤشرات (اللغة والناس) تعزى لاختلاف الكلية (الطب، التربية، العلوم، الآداب، التجارة) التي يعمل بها معاونو أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أية كلية تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Post hoc كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

التجارة	الآداب	العلوم	التربية	الطب	الكلية	التوسط	مؤشرات التنشئة التظيمية
					الطب	13.39	القيم والأهداف التظيمية
					التربية	14.41	
					العلوم	15.75	
					الآداب	15.10	
					التجارة	16.18	
					الطب	15.61	اللغة
		**		**	التربية	12.47	
					العلوم	13.88	

التجارة	الآداب	العلوم	التربية	الطب	الكلية	المتوسط	مؤشرات التنشئة التنظيمية
					الآداب	14.10	
					التجارة	15.94	
					الطب	8.87	كفاءة الاداء
					التربية	8.41	
					العلوم	8.75	
					الآداب	9.80	
					التجارة	10.65	
					الطب	11.87	
					التربية	10.55	الناس
**	**				العلوم	14.00	
					الآداب	13.80	
					التجارة	13.12	
					الطب	5.26	
					التربية	5.64	التاريخ التنظيمي
					العلوم	4.88	
					الآداب	5.70	
					التجارة	6.41	
					الطب	55.00	
		**			التربية	51.48	التنشئة التنظيمية ككل
					العلوم	57.25	
					الآداب	58.50	
					التجارة	62.29	

** دالة عند ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك فروق دالة إحصائياً بين كلية التربية وكلية العلوم في درجات التنشئة التنظيمية ككل، وذلك لصالح كلية العلوم، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين كلية التربية وكلية الطب والعلوم في درجات اللغة وذلك لصالح كليتي الطب والعلوم، كذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين كلية التربية وكلية الآداب والتجارة وذلك لصالح كليتي الآداب والتجارة. ويتضح من ذلك أن كلية التربية كانت قاسماً مشتركاً لجميع الفروق الدالة على مقياس التنشئة التنظيمية حيث جاءت جميع الفروق في غير صالح كلية التربية، وربما يرجع ذلك إلى ضعف جهود إدارة كلية التربية في تنفيذ برامج التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وربما يعود ذلك أيضاً إلى ضعف مشاعر الرضا عن العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؛ نتيجة شعورهم بعدم الاهتمام من الكلية.

٢- بالنسبة لاختلاف الوظيفة (معيدين ، مدرسين مساعدين)

تم استخدام اختبار T.Test على العينة الأساسية لتقدير مدى اختلاف استجابات معاوني أعضاء هيئة التدريس على مؤشرات التنشئة التنظيمية طبقاً لاختلاف الوظيفة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠)

الفروق بين متوسطات درجات التنشئة التنظيمية

طبقاً للوظيفة باستخدام اختبار (ت)

ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	مؤشرات التنشئة التنظيمية
١,٤٣	٣,٨٣	١٣,٩٩	٩١	معيدين	القيم والأهداف التنظيمية
	٤,٠٧	١٤,٧٩	١١١	مدرسين مساعدين	
٣,١٠ **	٤,٣٠	١٣,٣١	٩١	معيدين	اللغة
	٣,١٣	١٤,٩٤	١١١	مدرسين مساعدين	
٤,٢٧	٣,٠٩	٧,٨٩	٩١	معيدين	

**	٣,٠٩	٧,٨٩	٩١	معيدين	كفاءة الأداء
	٣,١٨	٩,٧٩	١١١	مدرسين مساعدين	
١,٥٨	٢,٧١	١٢,٢٦	٩١	معيدين	الناس
	٣,٧٣	١١,٥٢	١١١	مدرسين مساعدين	
٠,٢٣	٢,٨١	٥,٤٦	٩١	معيدين	التاريخ التنظيمي
	٢,٦١	٥,٥٦	١١١	مدرسين مساعدين	
١,٥٣	٩,٠٧	٥٣,٨٢	٩١	معيدين	التنشئة التنظيمية ككل
	١١,٨٦	٥٥,٧٢	١١١	مدرسين مساعدين	

** دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائية في مؤشرين فقط من مؤشرات التنشئة التنظيمية وهما اللغة وكفاءة الأداء وذلك لصالح فئة المدرسين المساعدين، ولعل هذه النتيجة يمكن تفسيرها في ضوء زيادة مدة خبرة المدرسين المساعدين عادة مما أكسبهم قدرات لغوية أكثر، وكفاءة أكبر في الأداء، بينما لم تتضح فروق دالة في بقية المؤشرات وفي الدرجة الكلية للتنشئة التنظيمية لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، مما قد يعني اتفاق المعيدين والمدرسين المساعدين على ضعف مستويات التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس ويؤيد ذلك نتائج السؤال الأول التي أوضحت ضعف عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس ككل.

٣- بالنسبة للجنس (ذكور- إناث).

تم استخدام اختبارات على العينة الأساسية لتقدير مدى اختلاف إبراك معاوني أعضاء هيئة التدريس لمؤشرات التنشئة التنظيمية طبقاً لاختلاف الجنس، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١)

الفروق بين متوسطات درجات التنشئة التنظيمية طبقاً للجنس

باستخدام اختبار (ت)

قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مؤشرات التنشئة التنظيمية
٠,٢٨	٤,٢٢	١٤,٤٣	٩١	ذكور	القيم والأهداف التنظيمية
	٣,٧٣	١٤,٢٧	١١١	إناث	
١,٤٠	٤,٣٨	١٣,٨٠	٩١	ذكور	اللغة
	٣,١٩	١٤,٥٤	١١١	إناث	
٠,٦٤	٣,١٠	٩,٠٩	٩١	ذكور	كفاءة الأداء
	٣,٤٢	٨,٨٠	١١١	إناث	
٠,٣٨	٣,٥٥	١١,٩٥	٩١	ذكور	الناس
	٣,١٤	١١,٧٧	١١١	إناث	
١,٥٩	٢,٩١	٥,٨٤	٩١	ذكور	التاريخ التنظيمي
	٢,٥٣	٥,٢٣	١١١	إناث	
٠,٣٣	١٠,٥٦	٥٥,١٤	٩١	ذكور	التنشئة التنظيمية ككل
	١٠,٨٨	٥٤,٦٣	١١١	إناث	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في التنشئة التنظيمية ككل وجميع مؤشرات الفرعية، ولعل ذلك قد يعكس أيضاً اتفاق معاوني أعضاء هيئة التدريس من الجنسين على ضعف مستويات التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس كما تبين من نتائج السؤال الأول التي أوضحت ضعف عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس ككل.

السؤال السادس: ما معوقات التنشئة التنظيمية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء التحليل الكيفي لاستجابات معاوني أعضاء هيئة التدريس على هذا السؤال في أداة الدراسة، وقد أسفر هذا التحليل

- عن أن المعوقات التالية تمثل أبرز معوقات النشئة التنظيمية بجامعة عين شمس من وجهة نظر عينة الدراسة من المعيدين والمدرسين المساعدين وهي:
- ضعف دور الوحدات الجامعية مثل إدارة شئون الأفراد، وإدارة العلاقات العامة بالجامعات المصرية وعدم اضطلاع أي منها بمهام تهيئة وتنشئة الأعضاء الجدد، وحيث لا توجد إدارة للموارد البشرية بالجامعات المصرية تضطلع بهذا الدور.
 - قلة التوجيه والإرشاد فيما يتعلق بالمهام الوظيفية والبحثية على مستوى الكليات والأقسام.
 - ضعف التعاون من الأعضاء القدامى مع الأعضاء الجدد.
 - قلة مناسبة الدورات التدريبية الحالية التي يعقدها مركز تنمية القدرات - المستحدث مؤخرا - للاحتياجات الفعلية للأعضاء الجدد.
 - قلة وجود برامج منظمة لتدريب الأعضاء الجدد على المهام الوظيفية الخاصة بكل عضو.
 - غياب تصميم دورات تدريبية متخصصة موجهة للمعينين الجدد من المعيدين والمدرسين المساعدين.
 - تعامل الإداريين بالكلية مع المعيدين والمدرسين المساعدين على أنهم موظفون، وليسوا أعضاء هيئة تدريس.
 - نقص وجود خطة واضحة محددة للعمل بالأقسام الأكاديمية، أو عدم معرفة معاونين بها أو اشتراكهم في إعدادها.
 - ضعف دور رئيس القسم - في كثير من الأحيان - عن مساعدة وتنمية العضو الجديد.

الجزء الخامس التصور المقترح

في ضوء مراجعة الإطار النظري للبحث، والاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج لواقع التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس، يمكن وضع تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس، كما يمكن الاستفادة منه في بقية الجامعات المصرية، وتتحدد محاوره فيما يلي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح.

ثانياً: عوصف التصور المقترح.

ثالثاً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح.

رابعاً: توجهات للبحوث المستقبلية

وقدما يلي عرض هذه المحاور:

أولاً : منطلقات التصور المقترح:

يمكن عرض منطلقات التصور المقترح في فئتين على النحو التالي:

١- المنطلقات النظرية وتتمثل فيما يلي:

- أن التنشئة التنظيمية تتضمن انتقال ثقافة المنظمة إلى الفرد واكتسابه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، وتعلم الكفايات الأساسية للعمل الفعال، وكيفية التعامل مع الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة.
- أن تجاهل تنشئة العاملين الجدد له آثار سلبية جوهرية على أداء العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة.
- أن هناك اهتماماً في الجامعات المتقدمة - على مستوى العالم - بعملية التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد من هيئات التدريس بل وجميع العاملين بالجامعة، انطلاقاً من أهمية التنشئة التنظيمية للأعضاء وأثرها على الأداء والإنتاجية.
- أن معظم الجامعات الأجنبية أنشأت إدارة خاصة للموارد البشرية تضطلع بمهام عديدة خاصة بتطوير العنصر البشري، ومن بينها الاهتمام بالتنشئة التنظيمية المستمرة للعاملين بالجامعات.

- أن هناك طرق وأساليب متنوعة للتنشئة التنظيمية بالجامعات، مثل برامج الإرشاد والتدريب، والتعليم، والتلمذة والمراقبة Mentorship وملاحظة نماذج الدور، والتفاعل مع المشرفين والزملاء، كما أن التنشئة التنظيمية بنية متعددة الأبعاد.

٢- المنطلقات المحلية للتصور المقترح وتتمثل فيما يلي:

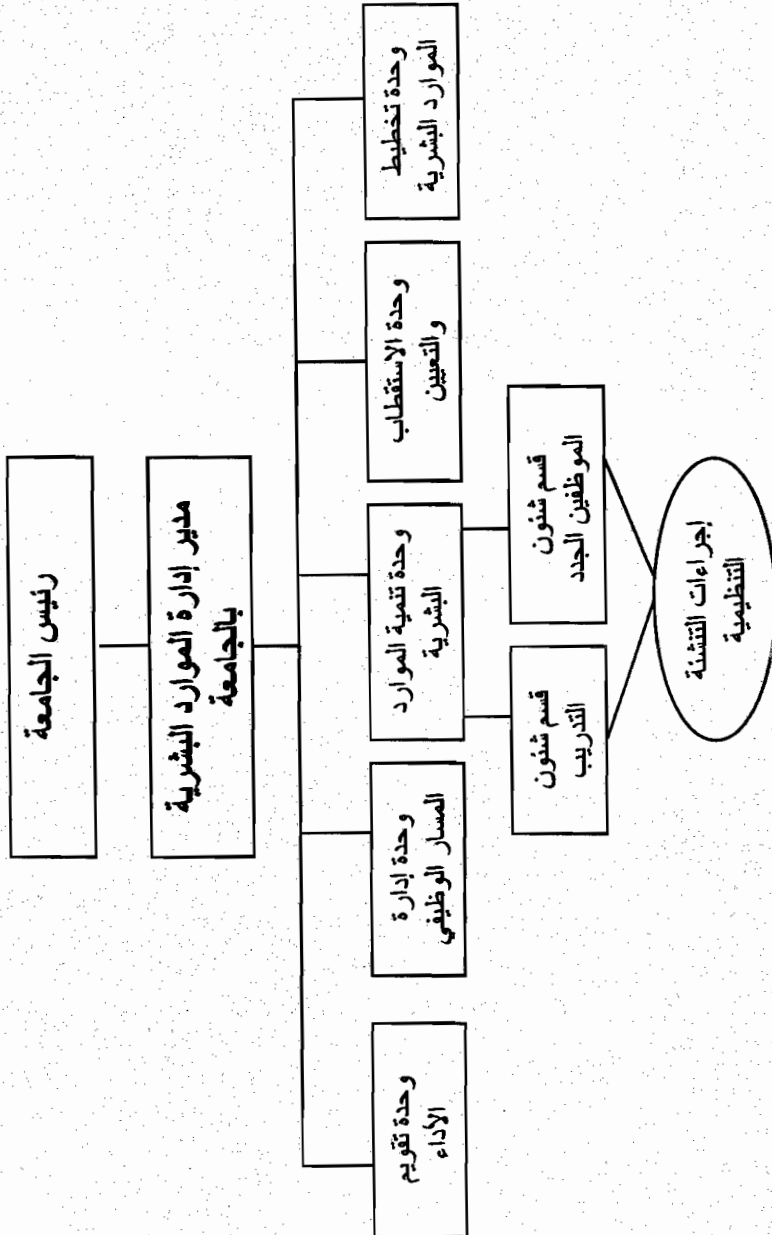
- أن ثمة إشارات في التشريعات والقوانين المنظمة للجامعات المصرية على ضرورة اكتساب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم التقاليد والقيم الجامعية الأصيلة، والعمل على بثها في نفوس الطلاب.
- أن هناك اهتماما معاصرا ومتزايدا بقضية تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والمحافظة على انتمائهم وبقائهم بالجامعات المصرية، واستحداث مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بها.
- إنشاء مراكز ووحدات الجودة بالجامعات والكليات المصرية، وظهور الحاجة إلى التحسين المستمر للأداء كمطلب ضروري للاعتماد والاعتراف الدولي والمحلي.

ثانيا : وصف التصور المقترح :

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري للبحث، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية لواقع التنشئة التنظيمية بجامعة عين شمس، وتأسيساً على المنطلقات النظرية والمحلية سالفة الذكر، يمكن التوصل إلى تصور مقترح لتطوير عملية التنشئة التنظيمية بالجامعات المصرية من خلال استحداث إدارة مستقلة للموارد البشرية، وتتحدد مكونات هذا التصور المقترح وفقاً للشكل التالي :

شكل (٢)

التصور المقترح لتطوير التنشئة التنظيمية بالجامعة



يتضح من الشكل السابق أن التصور المقترح مبني على استحداث إدارة جديدة للموارد البشرية بالهيكل التنظيمي للجامعات المصرية تضطلع بمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية المتعددة مثل تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين ثم التنشئة التنظيمية بمراحلها المختلفة، وما تضمنه من تهيئة مبدئية للموظفين الجدد وتدريب مستمر؛ ونظرا لكونها عملية مستمرة فإن مسؤوليتها تتوزع على قسمين القسم الأول (قسم شئون الموظفين الجدد) ويضطلع بالتهيئة المبدئية والإرشاد الوظيفي للأعضاء الجدد من معاوني هيئة التدريس وغيرهم؛ حيث يستقبل هذا القسم الموظف الجديد ويتعهده خلال الأسابيع الأولى من استلامه العمل لضمان سلامة تكيفه مع البيئة الجديدة عليه، والقسم الثاني (قسم شئون التدريب) ويستكمل ما بدأه القسم السابق حيث يبني على جهوده، ويتعهد جميع الأعضاء الجدد والقدامى بالتدريب والتنمية المستمرة طبقا للاحتياجات التدريبية والنمائية لكل عضو، كما يعمل على تصميم البرامج الملائمة لنقل ثقافة الجامعة إلى الأعضاء، وإكسابهم المهارات اللازمة لحسن أداء العمل، وتنمية مهاراتهم الاجتماعية في التواصل والتعامل مع الآخرين، وتأتي بقية وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعة لتعزز وتدعم جهود التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموارد البشرية بالجامعة طيلة مسارهم الوظيفي.

وفيما يلي بعض الإجراءات المقترحة لبرنامج التهيئة المبدئية والإرشاد لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد:

- عقد لقاء تعريفى قبل تسلم العضو عمله الجديد بالجامعة، والترحيب بالأعضاء الجدد.
- تعريف الأعضاء الجدد بأهداف الجامعة وسياساتها وأنظمتها ووكالاتها، ومهام الإدارات الموجودة بها.
- التعريف بواجبات ومسئوليات العضو الجديد، وتزويده بكل المعلومات والخبرات اللازمة لأداء عمله.

- التعريف بالرؤساء والزملاء.
- إبراز أهمية الوظيفة التي سيقوم العضو بأدائها من خلال علاقتها بالوظائف الأخرى، وارتباط الوظائف الأخرى بالأداء الجيد لهذه الوظيفة.
- التعريف بالخدمات والتسهيلات المتوافرة بالجامعة والكلية.
- مناقشة موضوعات مثل: أخلاقيات العمل الجامعي، والسلوكيات المرغوبة، والتعريف بالمزايا التي تقدمها الجامعة مثل: العلاج الطبي، الإجازات، البدلات، سياسات الجامعة وأهدافها ورسالتها، والهيكل التنظيمي للجامعة، وأنظمة وإجراءات العمل، والعطلات الرسمية، وساعات العمل، ونظام تقويم الأداء، والحقوق والواجبات.
- ويمكن أن تتم التهيئة المبدئية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد من خلال وسائل عديدة يقترح أن تنفذها إدارة الجامعة من أبرزها ما يلي:
- إعداد دليل الموظف الجديد بالجامعة وتسليمه للأعضاء الجدد قبل بدء العمل الفعلي ويتمضمّن جميع المعلومات عن الجامعة مثل نشأتها وتطورها، رؤيتها ورسالتها، أهدافها وسياستها، أيضا معلومات مفصلة عن الكليات والأقسام والمراكز والوحدات، على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بكل كلية بإعداد دليل مماثل خاص بالكلية وتسليمه للعضو الجديد قبل بدء العمل أيضا.
- تجميع الأعضاء الجدد في الجامعة وعرض فيلم تسجيلي عن تاريخ الجامعة وتطورها وإنجازاتها.
- اصطحاب الأعضاء الجدد في جولة على مباني الجامعة ومنشأتها.
- عقد مقابلة للأعضاء الجدد مع بعض المسؤولين في الجامعة كرئيس الجامعة و نوابه.
- إقامة حفل شاي يضم بعض الرؤساء المباشرين وزملاء العمل للتعارف غير الرسمي.

• تخصيص مرشد Mentor من الزملاء القدامى لكل عضو جديد يعايشه العضو الجديد في العمل مدة لا تقل عن شهر؛ حيث يتعلم منه بالملاحظة ويوجه إليه جميع الاستفسارات والتساؤلات قبل أن يمارس عمله الفعلي. كما قدمت عينة الدراسة المقترحات التالية لتطوير عملية التدريب والتنشئة التنظيمية بالجامعة:

- فصل كل فئة وظيفية عن الأخرى عند التدريب.
- فصل الكليات عن بعضها في بعض الدورات نظراً لاختلاف متطلبات كل كلية من التدريب.
- العودة الى دورات إعداد المعلم الجامعي التي تم تجميد نشاطها (في جامعة عين شمس).
- إنشاء نظام واضح ومحدد لإعداد وتدريب الأعضاء الجدد بالجامعة.
- اعداد دورات تدريبية لأعمال الامتحانات والمراقبة والشئون الإدارية والقانونية بالجامعة.

ثالثاً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح.

لتحديد إمكانية تنفيذ التصور السابق نتوقع الدراسة عدداً من الصعوبات التي تتصل بطبيعة تنظيم الجامعات المصرية (ومن ضمنها جامعة عين شمس) في ظل القيود الحالية، ومن أهم تلك الصعوبات ما يلي:

- (١) صعوبة إقناع القيادة الجامعية بتوجيه بعض الموارد المالية لتصميم وتنفيذ برامج التهيئة والتنشئة المستمرة.
- (٢) جمود التشريعات المنظمة للعمل الجامعي في ظل العمل بأسلوب البيروقراطية الحكومية والتعقيدات الإدارية.
- (٣) ضعف الكفايات الإدارية لدى شاغلي وظائف الإدارة الجامعية في مصر، وقلة الاهتمام بالبرامج التدريبية الموجهة لهم.
- (٤) صعوبة توفير الهيكل الإداري المؤهل والكفاء القادر على التنفيذ والاضطلاع بمهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

- (٥) ضعف توظيف الموارد الحالية للجامعات المصرية، وتوجيهها لأولويات أخرى غير التريب والتنمية المهنية، في ضوء قلة المخصصات المالية. وللتغلب على هذه الصعوبات تقترح الدراسة الحلول التالية:
- (١) تريب القيادات الجامعية في مجالات إدارة الموارد البشرية وسبل تنميتها.
- (٢) تعيين أخصائيين في مجال تنمية الموارد البشرية بإدارة الجامعة مع مراعاة تخصصهم في المجال وكفاءتهم العلمية والعملية.
- (٣) مراجعة التشريعات المنظمة للعمل الجامعي وتعديلها بما يتفق ومتطلبات تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي من بينها التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد من هيئة التدريس ومعاونيهم وغيرهم من العاملين بالجامعة.
- (٤) تخصيص الموازنات المالية اللازمة لتطوير عملية التنشئة التنظيمية لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم بالجامعة.

رابعاً: توجهات للبحوث المستقبلية

لما كانت البحوث العربية ما زالت في بدايات اهتمامها بعملية التنشئة التنظيمية سواء في القطاعات الخاصة أو القطاعات الخدمية، فإن البحث الحالي يقدم مقترحات للبحوث المستقبلية تتركز في وضع آليات لاستحداث وظيفة التنشئة التنظيمية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة وتوعية الإداريين بقطاعات العمل الخاصة والعامة بأهمية عملية التنشئة التنظيمية والأساليب الحديثة في تطبيقها في المؤسسات المختلفة، وفيما يلي مجموعة من البحوث المقترحة للدراسات العربية المستقبلية في هذا الصدد:

١- التنشئة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم العام والخاص في

ج.م.ع: دراسة مقارنة

٢- التنشئة التنظيمية ونواتجها على بعض المتغيرات التنظيمية في

المدارس المصرية.

- ٣- محددات فعالية عملية التنشئة التنظيمية بالجامعات المصرية.
- ٤- طرق التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد بإحدى المؤسسات العامة أو الخاصة
- ٥- دراسة كيفية لأساليب التنشئة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية
- ٦- التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لمديري المدارس المصرية
- ٧- نموذج المعادلة البنائية لمحتوى التنشئة التنظيمية بالمدارس أو الجامعات المصرية.

المراجع

أولا مراجع باللغة العربية:

- ١- جامعة عين شمس، كتاب جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
- ٢- جمهورية مصر العربية، (٢٠٠٨) قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ٣- ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠٠٧) منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، السنة ١٥، العدد ٤٠، ص ص ٩-٤١.

ثانيا: مراجع باللغة الإنجليزية:

- 4- Allen, D. G., (2006), Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? Journal of Management, vol.32, no. 2, pp. 237-256
- 5- Ashforth, B.E. and Saks, A.M. (1996) 'Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment', Academy of Management Journal, vol. 39, pp.149-178.
- 6- Austin, A.E. (2002) Preparing the next generation of faculty: Graduate school as Socialization to the academic career, journal of Higher Education, vol. 71, no. 1, pp. 94-122.
- 7- Bauer, T. N. (2007) "Organizational socialization tactics", in Rogelberg, Steven G., (Ed), Encyclopedia of industrial and organizational psychology, (Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.).
- 8- Bauer, T.N., Morrison, E.W. and Callister, R.R. (1998) 'Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research'. In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Eds) Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 16. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 149-214.

- 9- **Bigliardi, Barbara et al. (2005)** Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers, Leadership & Organization Development Journal, vol. 26, no. 6, pp. 424-441
- 10- **Bogler, R., & Kremer-Hayon L. (1999).** The Socialization of the faculty members to university culture and norms, journal of further and Higher Education, vol. 23, no. 1, pp. 31-40.
- 11- **Bottger, R. E. (2004)** The Socialization Of New Employees In State Government Agencies, Doctoral Dissertation, University Of Oklahoma, Graduate College.
- 12- **Cable D.M. & Parsons, C.K. (2001)** Socialization tactics and person-organization fit. Personnel Psychology, vol.54, pp. 1-23.
- 13- **Chao G. T. (2006)** "Organizational Socialization", in Greenhaus, Jeffrey H. & Gerard A. Callanan (Eds.) Encyclopedia of career development, (Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.).
- 14- **Chao, G.T., et al. (1994)** 'Organizational Socialization: Its Content and Consequences', Journal of Applied Psychology, vol. 79, pp. 730-743.
- 15- **Cooper-Thomas Helena D. and Neil Anderson (2006)** Organizational socialization A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, journal of Managerial Psychology, vol. 21 no. 5, pp. 492-516
- 16- **David G. Allen (2006)** Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? Journal of Management, vol. 32 no.2, pp. 237-256.
- 17- **Debbie Haski-Leventhal and David Bargal, (2008)**, the volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of Volunteers, Human Relations, vol. 61, no.1, pp. 69-70.

- 18- **DeSimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M., (2002),** Human resource development, (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- 19- **Feldman, D. C, (1989),** Socialization, Resocialization, and training: Reframing the research agenda, in Goldstein & Associates, Training and development in organizations, San Francisco; Jossey-Bass, pp. 376-416.
- 20- **Feldman, D.C., (1981)** 'The Multiple Socialization of Organization Members', Academy of Management Review, vol. 6, no.2 pp. 309-318.
- 21- **Fisher, C.D., (1986),** 'Organizational Socialization: An Integrative Review'. In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Eds.) Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 101-145.
- 22- **Gruman, Jamie A., et-al, (2006),** Organizational Socialization Tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study, Journal of Vocational Behavior, vol.69, pp. 90-104.
- 23- **Hall, Alison, (2003),** Managing Universities and Colleges :Guides To Good Practice, Glasgow: Open University Press McGraw-Hill Education.
- 24- **Ha-young woo, (2006),** identification and validation of new employees organizational socialization dimensions within a large bank in Korea, dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, University of Minnesota.
- 25- **Holton, Elwood F & Craig J. Russell (1999),** Organizational Entry and Exit: An Exploratory Longitudinal Examination of Early Careers, HUMAN PERFORMANCE, vol.12, no. (3/4), pp. 311-341
- 26- **Holton, Elwood F, (1996),** New Employee Development: A Review and Reconceptualization,

-
- Human Resource Development Quarterly, vol. 7, no. 3. pp.233-252.
- 27- **Holton, Elwood F, (1995)** College Graduates' Experiences, and Attitudes During Organizational Entry, Human Resource Development Quarterly, vol.6, no. 1.pp. 59-78.
- 28- **Jaskyte, Kristina,(2005)**, The Impact of Organizational Socialization Tactics on Role Ambiguity and Role Conflict of Newly Hired Social Workers, Administration in Social Work, vol. 29, Issue 4 , pp. 69 – 87.
- 29- **Jesus Bravo, Maria et al (2003)**, Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study, Work & Stress, vol. 17, Issue 3, pp.195 – 217.
- 30- **Jex, Steve M. and Thomas W. Britt, (2008)**, Organizational psychology: a scientist-practitioner approach 2nd ed. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- 31- **Johnson, Barbara J. and William Harvey, (2002)**, The Socialization of Black College Faculty: Implications for Policy and Practice, The Review of Higher Education, vol. 25, no. 3, pp. 297–314
- 32- **Jones, G. R. (1986)**, Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, Academy of Management Journal, vol.29, no.2, pp. 262-279.
- 33- **Lichty, Margaret, (1999)**, the socialization process of new college faculty in family and consumer sciences teacher education dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- 34- **Merton R.K., (1957)**, social theory and social structure, new York: the free press.

- 35- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003) Human resource management: Gaining a competitive advantage (4th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- 36- Ostroff C. & Kozlowski, S.W. (1992), Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, personnel psychology, vol. 45, no. 4, pp. 849-874.
- 37- Salisbury, Jo Dee, (2006), Organizational Socialization Of Adjunct Faculty Members At Baker College: A Correlational Analysis Of Content, Context, And The Dimensions That Affect Socialization Outcomes, Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Philosophy Capella University.
- 38- Schein, E.H., (1968), 'Organizational Socialization and the Profession of Management', Industrial Management Review, vol. 9, pp. 1-16.
- 39- Smith, Raymond Lawrence, (2007), organizational socialization: the lived experiences of four central office administrators, dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, school of education- university of colorado.
- 40- SPSS Base 15 Application Guide , SPSS inc.
- 41- Taormina, R. J., (2008), Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture, Leadership & Organization Development Journal, vol. 29, no. 1, pp. 85-102.
- 42- Taormina, R.J. (2004), "Convergent validation of two measures of organizational socialization", International Journal of Human Resource Management, vol. 15 no. 1, pp. 76-94.
- 43- Taormina, R. J., (1997), Organizational Socialization: a Multi domain, Continuous Process

- Model, international Journal of Selection and Assessment, vol. 5,no.1, pp.29-47.
- 44- **Taormina, R.J., (1994)**, 'The Organizational Socialization Inventory', international Journal of Selection and Assessment, vol. 2:, pp.133-45.
- 45- **Tierney, W. G., & Rhoads, R. A. (1994)**. Faculty socialization as a cultural process: A mirror of institutional commitment. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 93-6. Washington, DC: George Washington University, School of Education and Human Development.
- 46- **Trowler, Paul & Peter Knight (1999)**. Organizational Socialization and Induction In Universities: Reconceptualizing Theory And Practice, Higher Education, vol.37, pp.177-195.
- 47- **Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979)**, Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI.
- 48- **Wexley, K. N., & Latham, G. P., (2002)**, Developing and training human resources in organizations (3rd ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 49- **Whitt, E. J., (1991)**, "Hit the ground running": Experiences of new faculty in a school of education, Review of Higher Education, vol.14, no.2, pp. 177-197.
- 50- **Williamson, K. M. (1993)**. A qualitative study on the socialization of beginning physical education teacher educators. Research Quarterly for Exercise and Sport, vol.64, no.2, pp.188-201.
- 51- **Xiang Yi; Jin Feng Uen, (2006)**, Relationship between Organizational Socialization and Organization Identification of professionals: Moderating effects of personal work experience and growth need strength,

Journal of American Academy of Business, vol.10, no.1,
pp. 362-371.

- 52- **Yang, Jen-Te(2008)** 'Effect of newcomer socialization on organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry', The Service Industries Journal, vol.28, no.4, pp.429-443

مواقع الجامعات المختارة في البحث على الانترنت

- 53- <http://www.aa.ufl.edu/Handbook/>
54- <http://www.employment.harvard.edu/insideharvard/>
55- http://www.london.ac.uk/fileadmin/documents/staff/induction/Induction_Book.pdf
56- <http://www.nyu.edu/hr/employment/startnyu.html>
57- The Benefits of Working at Sheffield Hallam University available at:
http://www.shu.ac.uk/jobs/benefits_booklet.pdf

ملحق رقم (١) أداة الدراسة الميدانية

م	المفردات : المقياس الأول (عملية التنشئة)	أعراض بشدة	أعراض لا أدري	أوافق بشدة	أوافق
١-	خلال الأشهر الستة الماضية انخرطت مع باقي زملائي الجدد في الكلية في أنشطة تدريبية مكثفة مرتبطة بوظيفتي.				
٢-	ساعدني زملائي الجدد الآخرون على معرفة متطلبات وظيفتي.				
٣-	هذه الكلية تُخضع الأعضاء الجدد بها لمجموعة من الخبرات التعليمية الموحدة.				
٤-	تلقيت معظم تدريبي بشكل فردي بمعزل عن باقي الأعضاء الجدد.				
٥-	هناك شعور عام يتولد داخل المعينين الجدد بأننا جميعاً في مركب واحد داخل هذه الكلية				
٦-	لقد مررت بمجموعة من الخبرات التدريبية التي صممت خصيصاً لتكسب الوافد الجديد معرفة شاملة بالمهارات المرتبطة بوظيفته.				
٧-	كان تدريبي على هذه الوظيفة يتم بمعزل عن الاختلاط بالأعضاء الآخرين بالكلية في وظائفهم الاعتيادية.				
٨-	لم أمارس أيًا من مهام وظيفتي إلا بعد أن أصبحت ملماً بشكل كامل بأساليب العمل وإجراءاته في القسم الذي سأنتسبه.				
٩-	معظم خبراتي الوظيفية اكتسبتها بطريق غير مباشر عن طريق المحاولة والخطأ.				
١٠-	أنا على علم أكيد بأنني في وضع تعلم كفايات العمل في هذه الكلية.				
١١-	هذه الكلية جعلتني أشعر أن مهاراتي وقدراتي مهمة جداً بالنسبة لها.				
١٢-	تقريباً كل زملائي كانوا داعمين لشخصيتي وتقبلوني على طبيعتي.				

م	المفردات : المقياس الثاني (محتوى التنشئة)	أعراض بشدة	أعراض	لا أدري	أوافق بشدة	أوافق
١٣-	كان على أن أغير من قيمي واتجاهاتي حتى أحوز القبول داخل هذه الكلية.					
١٤-	كان زملائي يقطعون من وقتهم لمساعدتي على التكيف داخل الكلية.					
١٥-	أشعر أن الأفراد ذوي الخبرة داخل الكلية يضعون حدوداً بيني وبينهم في التعامل حتى أتطيع بما يرتضونه.					
١٦-	هناك أسلوب واضح للطريقة التي ينتقل بها دور إلى دور آخر أو الطريقة التي تقود لإحدى المهام الوظيفية إلى أخرى داخل هذه الكلية.					
١٧-	كل مرحلة من مراحل عملية التدريب كانت - وسوف - تتطور وتبنى على ما سبق اكتسابه من معرفة وظيفية في مراحل التدريب السابقة.					
١٨-	من الأمور البارزة في هذه الكلية الطريقة التي ينتقل فيها الفرد من دور إلى آخر ومن وظيفة لأخرى حتى يكتسب الخبرة ويخط لنفسه سجلاً وظيفياً.					
١٩-	هذه الكلية لا تخضع المعيين الجدد عليها لسلسلة محددة من الخبرات التعليمية.					
٢٠-	مراحل الترقى الوظيفي داخل هذه الكلية واضحة ومحددة.					
٢١-	الأعضاء ذوو الخبرة في هذه الكلية يعتبرون أن تدريبهم للوافدين الجدد أو تقديم النصح لهم من صميم مسؤولياتهم الوظيفية.					
٢٢-	لقد تكون لدي فهم كامل بطبيعة دوري في هذه الكلية من خلال ملاحظتي لزملائي ذوي الخبرة.					
٢٣-	لم يقدم لي الأعضاء ذوو الخبرة في الكلية إلا عوناً محدوداً فيما يتعلق بالأسلوب الذي يجب أن أتبعه في عملي.					

م	المفردات : المقياس الثاني (محتوى التنشئة)	أعراض بشدة	أعراض	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
٢٤-	لم يتوافر لي الاتصال والاستفادة من الأشخاص الذين كانوا يؤدون عملي هذا قبل ذلك في الكلية.					
٢٥-	لقد اعتمدت بشكل عام على مجهودي الفردي في اكتشاف طبيعة دوري في الكلية.					
٢٦-	يمكنني أن أتبع بمستقبلي الوظيفي في هذه الكلية من خلال ملاحظة خبرات الآخرين.					
٢٧-	لدي دراية جيدة بالوقت الذي سأستغرقه حتى أنتهي من المراحل المختلفة لعملية التدريب في هذه الكلية.					
٢٨-	لقد وضحت لي الكلية بشكل كامل الأسلوب الذي سأطور به داخلها خلال مجموعة من المراحل الزمنية المحددة.					
٢٩-	ليس لدي علم محدد بالتوقيت الزمني الذي سأكلف فيه بمهمة وظيفية جديدة أو سأخضع فيه لبرنامج تدريبي داخل هذه الكلية.					
٣٠-	معظم معرفتي بما يمكن أن يحدث لي في المستقبل داخل هذه الكلية تأتيني من خلال الإشاعات والأخبار المسرّبة، وليس عن طريق قنوات رسمية مباشرة داخل الكلية.					
٣١-	أعرف القليل جدا عن تاريخ القسم الذي أنتمي إليه في كليتي.					
٣٢-	لست على دراية بالعمادات والاحتفالات والمناسبات الخاصة بمؤسستي الجامعية.					
٣٣-	لست على دراية بتاريخ كليتي.					
٣٤-	أعرف التقاليد طويلة الأجل لمؤسستي الجامعية.					
٣٥-	أعتبر نفسي مصدرا جيدا لمرض تاريخ قسمي.					
٣٦-	لست خبيراً بالمصطلحات والمفردات الفنية المتخصصة في مجال مهنتي وعملي الجامعي.					

م	المفردات : المقياس الثاني (محتوى التنشئة)	أعراض بشدة	أعراض لا أدري	أوافق بشدة	أوافق بشدة
٣٧-	لست متمكنا من اللغة الخاصة والسائدة في عملي.				
٣٨-	أستطيع فهم معاني الرموز والاختصارات الخاصة بمؤسستي الجامعية.				
٣٩-	أفهم معاني الكلمات المتعلقة بعملتي الجامعي.				
٤٠-	أعرف معظم الاختصارات المتعلقة بعملتي.				
٤١-	تعلمت داخل كليتي كيفية أداء مهام وأنشطة عملي بدقة.				
٤٢-	أعرف معظم الأفراد ذوي التأثير والنفوذ في مؤسستي الجامعية.				
٤٣-	ليس لدي فهم جيد للسياسات المتبعة في مؤسستي الجامعية.				
٤٤-	لست متأكدا دائما من المتطلبات اللازمة لإتجاز معظم التكاليف الخاصة في مجال عملي.				
٤٥-	أفهم جيدا الدوافع الكامنة وراء تصرفات رؤسائي في العمل.				
٤٦-	أستطيع تحديد الأشخاص المؤثرين أو ذوي الأهمية في تنفيذ العمل.				
٤٧-	لا أعتبر أيا من زملائي في العمل أصدقاء لي.				
٤٨-	يتم استيعادي عادة في اللقاءات الجماعية داخل كليتي.				
٤٩-	يمكن وصفي كأحد أفراد فريق العمل بالكلية.				
٥٠-	يتم استيعادي عادة من أية مناسبات اجتماعية غير رسمية بكليتي.				
٥١-	أحظى بشعبية كبيرة في كليتي.				
٥٢-	أرى أنني اشترك مع زملائي في كثير من السمات.				
٥٣-	أعتبر نفسي صورة مشرفة لمؤسستي الجامعية.				
٥٤-	أهداف كليتي هي أيضا أهدافي.				

م	المفردات : المقياس الثاني (محتوى التنشئة)	أعراض بشدة	أعراض لا أدري	أوافق بشدة	أوافق بشدة
٥٥-	أرى أنني عضو فعال في كليتي.				
٥٦-	لا أؤمن دائما بقيم كليتي.				
٥٧-	أفهم جيد أهداف كليتي.				
٥٨-	يمكن أن أكون نموذجا يجسد قيم مؤسستي الجامعية.				
٥٩-	أؤيد الأهداف المحددة من قبل كليتي.				
٦٠-	أرى أنني لم اتعلم حتى الآن المهارات والكفايات الضرورية في عملي.				
٦١-	تعلمت كيفية أداء مهامى الوظيفية بفعالية.				
٦٢-	أتقن المهام المطلوبة من وظيفتي الحالية.				
٦٣-	أرى أنه لم تتم لدي المهارات والقدرات التي تمكنني من أداء جميع جوانب وظيفتي بفعالية.				
٦٤-	أفهم جيدا متطلبات أداء عملي الحالي.				

س٤: في رأيك ما المعوقات الموجودة في عملية إعداد وتهيئة الأعضاء الجدد من معاوني أعضاء هيئة التدريس للعمل بالكلية وحسن توافقتهم معها؟

.....

س٥: ما مقترحاتك لتفعيل عملية تهيئة وإعداد معاوني أعضاء هيئة التدريس للعمل بالكلية وحسن توافقتهم معها؟

.....

شكرا جزيلا على تعاونك

ملحق رقم (٢)
أداة المقابلة للدراسة الاستطلاعية

أي الإجراءات التالية تم اتباعها معك - خلال فترة استلامك لعملك الجديد بالكلية:

لا	نعم	في بداية استلامي للعمل:
		١- تسلمت دليل العمل بالكلية.
		٢- قرأت دليل العمل الخاص بالكلية.
		٣- حضرت لقاءات إرشادية توضح لي ثقافة الكلية وطبيعة العمل الجديد.
		٤- تم إلحاقني بدورات تدريبية متخصصة لرفع كفايات العمل عندي.
		٥- حضرت لقاءات تعرفني بتاريخ مؤسستي الجامعية.
		٦- تم إرشادي لكيفية التعامل مع الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة.
		٧- عرفت الجهات المنوط بها تقديم المساعدة لي إذا واجهتني أية صعوبة في عملي.
		٨- تعرفت على توصيف دوري بدقة ومهامي الوظيفية .
		هل هناك إجراءات أو آليات أخرى حدثت معك ..يرجى ذكرها:
	
	
	

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء المحكمين مرتبة أبجديا

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١-	أ.د. سعاد بسيوني عيد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ	كلية التربية جامعة عين شمس
٢-	أ.د. سهير أنور محفوظ	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي	كلية التربية جامعة عين شمس
٣-	أ.د. سيد أحمد عثمان	أستاذ علم النفس التربوي المتفرغ	كلية التربية جامعة عين شمس
٤-	د. طلعت الحامولي	أستاذ علم النفس التربوي المساعد	كلية التربية جامعة عين شمس
٥-	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية جامعة عين شمس
٦-	أ.د. عبد الغني عبود	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ	كلية التربية جامعة عين شمس
٧-	د. مرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد	كلية التربية جامعة عين شمس
٨-	د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد	كلية التربية جامعة عين شمس