

التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان: «دراسة ميدانية»

ياسر فتحي الهنداوي المهدي⁽¹⁾، وزهرة ناصر الراسبي⁽²⁾، ونوال محمد البرطاني⁽³⁾

جامعة السلطان قابوس

(قدم للنشر في 14/12/1438هـ؛ وقبل للنشر في 20/05/1439هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، وتعرف أثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة على تصورات المعلمين الجدد لأبعاد التكيف المنظمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم بناء استبانة طبقاً لنموذج تشاو وزملائها (Chao et al, 1994) شملت أبعاد وأساليب التكيف المنظمي، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (304) معلماً ومعلمة من المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم في العام الدراسي (2013/2014م) في الخمس محافظات تعليمية الأكثر تعييناً للمعلمين الجدد في ذلك العام، وباستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار «ت» لعينتين مستقلتين "Independent Samples T-Test"، واختبار تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA"، توصلت الدراسة إلى الآتي: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان في الاستبانة ككل جاءت بدرجة «متوسطة»، حيث جاءت درجة تقديرات أفراد العينة على جميع أبعاد التكيف المنظمي «كبيرة» ما عدا بُعد «تاريخ المدرسة» الذي جاء بدرجة «متوسطة»، وبالنسبة لأساليب التكيف المنظمي، فقد جاءت درجة تقديرات أفراد العينة «متوسطة»، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة. وبناءً على نتائج الدراسة قدم الباحثون مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان منها: تحويل المدارس العمانية إلى مجتمعات تعلم مهنية، وتفعيل دور المدرسة كوحدة للإناء المهني، وتشكيل فريق مؤهل لدعم المعلمين الجدد، وتبني إدارات المدارس برنامجاً استهلالياً للمعلمين الجدد.

الكلمات المفتاحية: التكيف المنظمي، المعلمون الجدد، الإدارة المدرسية، سلطنة عمان.

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطمان: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

Organizational socialization for new teachers in public schools in Sultanate of Oman: Field study

Yasser F. Al-Mahdy⁽¹⁾, Zahra N. Al Rasbi⁽²⁾, and Nawal M. Al Burtamani⁽³⁾

Sultan Qaboos University

(Received 05/09/2017; accepted 06/02/2018)

Abstract: This study aimed at explore the reality of Organizational socialization for new teachers in public schools in Sultanate of Oman and to know the impact of gender, the educational governorates and the school's principal academic qualification variables. The study used a descriptive approach. To reach the objectives of the study, the questionnaire was developed utilizing the Organizational socialization content scale, and the organizational socialization methods scale. It was distributed to a random sample consisted of (304) teachers "males and females" whom have been appointed at the school year (2013-2014) in five educational Governorates in the Sultanate of Oman. The study used averages, standard deviations, Independent Sample T-Test and One-way ANOVA analysis and found out the following: The responses of the participants regard the reality of organizational socialization of new teachers in Omani public schools as a whole were "medium". The degree of responses in all dimensions of organizational socialization was "high" except for "the school's history" dimension, which was "medium". As for the Organizational socialization's methods, the degree of the participants' responses was "medium". There is no significant statistical significant difference at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the participants towards Organizational socialization of new teachers in public schools in Sultanate of Oman in terms of sex, educational governorates and the academic qualification of the school's principal. Based on the findings, the researchers proposed several recommendations to activate Organizational socialization of new teachers in public schools in Sultanate of Oman including: converting Omani schools into professional learning communities, activating the role of the school as a unit for professional development, forming a qualified team to support new teachers, and adopting an introductory program for new teachers by school's administrations.

Keywords: Organizational socialization, new teachers, School management, Sultanate of Oman.

(1) Assistant Professor, Educational Foundation and Administration
Department, College of Education- Sultan Qaboos Universit.
Muscat, Sultanate of Oman, P.O. Box (32) Postal Code (123).

e-mail: yfathy@squ.edu.om البريد الإلكتروني:

(2) Assistant Professor, Educational Foundation and Administration
Department, College of Education- Sultan Qaboos Universit.

(3) Training Specialist, Ministry of Education- Sultanate of Oman

(1) أستاذ مساعد، بقسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
مسقط، سلطنة عمان، ص.ب (32)، الرمز البريدي (123).

(2) أستاذ مساعد، بقسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

(3) أخصائي تدريبي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

مقدمة:

خارج المنظمة إلى عضو متقبل ومنتج بداخلها، وذلك من خلال تعلم المهارات والسلوكيات اللازمة لأداء وظيفته بشكل فاعل، كما يتم تعلم ثقافة المنظمة والمعايير والتوقعات الخاصة بالعمل والجماعة داخل المنظمة» (DeSimone, Werner & Harris, 2002, p284).

وفي القرن الحادي والعشرين ازداد اهتمام المنظمات بالتكيف التنظيمي، فقد نفذت معظم المنظمات الاجتماعات واللقاءات التعريفية بالموظفين الجدد، بالإضافة إلى تنظيم برامج تطبيع وتكييف، وتشتمل هذه البرامج على عدة نشاطات من بينها: تقديم الموظف الجديد إلى رئيسه المباشر وزملائه في العمل، وتزويده بكتيب أو نشرة تشتمل على معلومات عن المنظمة وسياساتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، وما يتعلق بحقوق الموظف وواجباته، وتفصيل عن أنظمة الرواتب والعلاوات والترقيات والإجازات والحوافز والتقاعد وغير ذلك (حريم، 2013).

وتأتي المدارس في مقدمة المنظمات التعليمية التي تهدف إلى تعليم الأجيال، وتكوين شخصياتهم، وإعدادهم للحياة، وتقع مسؤولية تحقيق هذه الأهداف على المعلم بشكل كبير، فهو الذي يضطلع بعملية تدريس الطلبة، وعليه يعتمد نجاح العملية التعليمية، ومن ثم ينبغي توفير ما يلزم من إجراءات تضمن تكيفه مع بيئة العمل الجديدة في المدرسة والمنظومة التعليمية إجمالاً.

يشهد العصر الحالي تسارعاً في جميع الميادين مما يشكل تحدياً أمام المنظمات المختلفة، فقد أحدثت العولمة واقتصاد المعرفة ثورة هائلة أدت إلى اهتمام كل منظمة بالميزة التنافسية لها، ولن تتمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع تلك التحديات إلا من خلال تنمية مواردها البشرية، مما يجعلها تستقطب الموظفين، وتعمل على تهيئتهم وتدريبهم باستمرار؛ لتستطيع تحقيق الجودة الشاملة في الأداء.

ويعد الانضمام لعمل جديد أمراً مثيراً للقلق، فعادة ما يجد الموظفون الجدد أنفسهم محاطين بأناس لا يعرفونهم في بيئة عمل غير مألوفة، وعليه فإن نجاحهم في الوظيفة الجديدة يكمن في بناء العلاقات، وتعلم سلوكيات وإجراءات وتوقعات وقيم جديدة، كما يجب عليهم توقع التحديات التي قد تواجههم، ثم محاولة التكيف معها (وارنر ودي سايمون، 2012).

وظهر مصطلح التكيف التنظيمي Organizational Socialization؛ لمساعدة الموظفين الجدد على الإلمام بكل ما يتعلق بالمنظمة ومعرفة أدوارهم وواجباتهم وحقوقهم، مما يهيئ لهم البيئة المنتجة داخل المنظمة، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم الوظيفي، مما يعزز انتماءهم ورغبتهم في البقاء بالمنظمة. فالتكيف التنظيمي هو «العملية التي من خلالها يتم تحويل الفرد من عضو

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

والمزروعي، 2014) حول ضعف الانتماء الوظيفي، وذلك بوجود بعض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى عينة من المعلمين، وضعف الالتزام بقوانين العمل. ولقد ظهرت نماذج عدة لقياس أبعاد التكيف المنظمي، من بينها الآتي:

1 - نموذج أوستروف وكوزلوفسكي (Ostroff & Kozlowski, 1992)، حيث اقترحا مقياساً رباعي الأبعاد للتكيف المنظمي، يتكون من: المهمة، والدور، والمجموعة، والمنظمة.

2 - تصنيف تشاو وزملائها (Chao, O'Leary, Kelly, Wolf Klein & Gardner, 1994). وشمل ستة أبعاد أساسية للتكيف المنظمي، وهي: التاريخ، والأهداف والقيم التنظيمية، والسياسات، واللغة، وكفاءة الأداء، والأفراد.

3 - نموذج تاورمينا (Taormina, 1994)، ويتكون من أربعة أبعاد، وهي: التدريب، والفهم، ودعم زميل العمل، وآفاق المستقبل. (Taormina, 1997).

4 - نموذج توماس وأندرسون (Thomas & Anderson, 1998) الذي تضمن أربعة أبعاد، وهي: الدور، والموارد الشخصية، والموارد الاجتماعية، والمعرفة التنظيمية (Thomas & Anderson, 2006).

5 - نموذج هاوتر وزملائه (Haueter, Macan & Winter, 2003)، ويشمل ثلاثة أبعاد هي: التنظيم،

ومن خلال معايشة الواقع في سلطنة عمان لاحظ الباحثون أن المعلمين الجدد يلتحقون للعمل بالمدرسة دون ضمانات عملية تسهل عليهم المرحلة الانتقالية التي يمرون بها، كما تواجههم العديد من التحديات بعد انضمامهم مباشرة للمدرسة التي تعرضهم للتجربة فقد يخطئون وأحياناً يصيبون، مما يؤدي بهم إلى الإحباط، وبالتالي انخفاض الإنجاز، وهذا ما أشارت إليه (وزارة التربية والتعليم، 2012) من حاجة المعلمين الجدد إلى فترة استهلاكية يتعرفون من خلالها على واقع التدريس في المدارس العمانية، حيث يحصل المعلمون الجدد في قطاع التعليم في العادة على تعريف محدود بواقع التدريس وممارسته، بالإضافة إلى ذلك تنقصهم المساعدة لتطوير مهاراتهم خلال سنوات عملهم الأولى بالتدريس، كما تواجههم عدة مشكلات داخل المدرسة، بالإضافة إلى أن الكثير منهم يعانون من مشكلة ضعف الشعور بالانتماء للمدرسة، حيث يشعرون بالغربة وسط بيئة تضم مجموعة متنوعة من الأفراد، كما يمرون بوضع اجتماعي ونفسي صعب، مما يؤثر سلباً على عملية تعايشهم مع الوضع الجديد، وتحقيق الفاعلية، والانتماء الإيجابي للمجتمع المدرسي، وكذلك المساهمة في إنتاج سلوكيات غير محببة في العمل كضعف الالتزام الوظيفي، وكل هذا يؤثر على كفاءة الأداء، وتعزيز تعلم الطلبة، وهذا ما أكدته دراستا (المهدي والكيومي والمزروعي، 2015؛

الجاهزية الكاملة لجميع نواحي التدريس، والعلاقات المهنية مع الآخرين، وتأثير الوظيفة على حياتهم الشخصية.

وبحثت دراسة أنجيل (Angelle, 2001) تجارب التكيف المنظمي للمعلمين الجدد في بيئة المدارس الفاعلة، وتم تصميم طريقة بحثية متداخلة باستخدام طرق كمية ونوعية، وشملت العينة (10) مدارس في لويزيانا، و(5) مدارس لطريقة الأزواج المتماثلة، وذلك باستخدام استراتيجية التركيز أو القوة، وتكونت الدراسة من ست مراحل، وأشارت نتائجها بأنه لا يوجد اختلاف في مجال الدعم والإرشاد وبناء الفريق في المدارس الفاعلة، في حين يوجد اختلاف في درجة وجود هذه المجالات كما ينظر لها المعلمون الجدد، فالدعم والإرشاد وبناء الفريق عند دمجها مع الدعم الاجتماعي تحفز المعلم على البقاء في التدريس، وكشفت ملاحظة المعلمين الجدد اختلافات واضحة في المدارس الفاعلة وغير الفاعلة في مقومات التدريس الفاعل، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الوسائل المطبقة في المدارس تؤدي دوراً أكبر في جودة التجربة المبدئية من العناصر المفردة للدعم والإرشاد وبناء الفريق، ووجود هذه المتغيرات غير كافٍ للتنشئة الإيجابية، وأن تجارب التكيف المنظمي تتطور من خلال ثقافة المدرسة المسخرة للتعليم والتحصيل الدراسي، وكذلك من خلال الإرشاد من قبل مدير المدرسة.

والمجموعة، والمهمة.

وهناك عدة أساليب للتكيف Socialization Tactics تتبعها المنظمة لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف، منها: التوجيه، والتدريب، والتعليم، وبرامج التلمذة، وعلاقات المرشد والمرشد، والمنظمات المهنية، ومراقبة نماذج الدور، والتفاعلات مع المشرفين والزملاء، والتجربة والخطأ، وكذلك أصحاب العمل وأفراد الأسرة (Lichty, 1999).

وقد تناولت عديد من الدراسات التكيف المنظمي من حيث أبعاده وأساليبه، منها دراسة دالي بيترسون (Daley Peterson, 2001) التي كشفت عن أنماط تكيف المعلمين الجدد للصفوف من الرابع إلى السادس، واستخدمت الدراسة النوعية المقابلة مع (10) معلمين في عامهم الأول للصفوف من الرابع إلى السادس، حيث تم مقابلة المعلمين الجدد ثلاث مرات خلال العام الدراسي (2000-2001)؛ للتعرف على عناصر خبرة التكيف المنظمي لديهم، وأظهرت النتائج أن هناك أنماطاً متجانسة مع توقعات نظريات التكيف المنظمي وأبحاثها، وأن هناك مجموعة مشتركة من الخبرات ولكن لم يمر بها المعلمون في الوقت نفسه، ولا في الترتيب ذاته، ولم تؤثر هذه الخبرات على المعلمين الجدد بشكل متساوٍ، ووجدت الدراسة (150) تحدياً تم الإفصاح عنها من قبل المعلمين تمحورت حول عدم

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

بعد الثانوية وقبل الجامعي الأثر الإيجابي للتفاعل بين الزملاء، والدعم المقدم في عمليات التعيين والترقية، والفهم الفاعل لاحتياجات الطلاب وخلفياتهم، وبالتالي فإن مجتمعات التعليم توفر وسيلة لتعزيز تجارب التكيف المنظمي للمعلمين والموظفين الجدد.

واختبرت دراسة أنجيل (Angelle, 2006) العلاقة بين إرشاد المدير وخبرات المعلمين الجدد من خلال المقابلات التي أجريت مع (19) معلماً جديداً ومديراً في أربع مدارس متوسطة بالولايات الجنوبية، وأشارت النتائج إلى أن التكيف المنظمي في المدرسة غير الفاعلة تؤدي إلى ممارسات غير فاعلة أو حدوث صراع داخلي، كما أشارت إلى ازدياد شعور المعلمين بالولاء والانتفاء والحاجة في البقاء بالتدريس في المدارس التي يرشد المديرون فيها المعلمين، وذلك نتيجة الثقافة السائدة بالمدرسة التي يعملون فيها لأول مرة، كما أن جودة الإرشاد التعليمي المقدم من قبل المديرين لا تكمن فقط في القدرة على دمج المعلمين في ثقافة المدرسة، وإنما يؤثر في رغبة المعلمين في البقاء والاستمرار فيها.

وحددت دراسة بوجودزنسكي (Pogodzinski, 2012) آليات ومحتوى الجهود المبذولة من قبل النقابة لرعاية المعلمين الجدد من خلال التكيف المنظمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام المقابلة مع رؤساء نقابة المعلمين المحلية في عشر مقاطعات، واستناداً إلى تحليل

وسعت دراسة روك (Rock, 2005) الكيفية - من خلال إطار اجتماعي بنائي - إلى استخدام طرائق ظاهرية لوصف تجارب التكيف المنظمي للمعلمين والموظفين الجدد في المجتمعات التعليمية؛ وذلك بسبب الصعوبات المرتبطة بالتعليم في بداية المهنة وبمعدلات المعلمين، وإنهاء الكادر الوظيفي، وقلة أساليب الدعم المتوفرة للمعينين الجدد، وقد تم إجراء مقابلات للأفراد وللمجموعة معينة من المعلمين والموظفين المشاركين في مجتمعات التعليم، وفي مدرسة ستيفنسون الثانوية في لينكولنشير، إلينوي، وفي جمعية التعليم للهيئة التدريسية لخرجي التعليم في جامعة ميامي في أوكسفورد، أوهايو، بالإضافة إلى ملخصات للمستندات، وزيارات ميدانية في كل موقع بحثي، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أنظمة الدعم الرسمي وغير الرسمي وثقافات التعاون والزمالة وقواعد تعليم الطلاب والمصادر التي تدعم التطور المستمر للعملية التعليمية والأنظمة الرسمية وغير الرسمية للمجتمعات التعليمية وما تتضمنها من دعم نفسي من الزملاء ذوي الخبرة ومن المديرين والمرشدين، وكذلك فرص الالتقاء بموظفين جدد، وتوفر البحوث عن التعليم والتعلم المتطور تشكل عناصر أساسية في تجارب المشاركين، وأن التفاعل الاجتماعي بين الزملاء في مجتمعات التعليم كان مفيداً جداً للمعلمين والموظفين الجدد، وقد ذكر أعضاء المجتمعات التعليمية في مراحل

مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، ويتضمن: تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم، وتخطيط وتنفيذ برامج فاعلة لتحقيق التكيف المنظمي للمعلمين الجدد، وتشجيع المعلمين الجدد وتحفيزهم بشكل فاعل، وتنمية العمل الجماعي داخل المدرسة، وتشجيع المعلمين الجدد على المشاركة الفاعلة في بناء الثقافة التنظيمية بالمدرسة، ودعم وحدة التدريب والتقييم بالمدرسة وتفعيل دورها.

واختبرت دراسة تنجكو وأوانج ويوسف (Tengku, Awang & Yusof, 2014) العلاقة بين خبرات التكيف المنظمي وأداء المعلمين الجدد لمهام عملهم، وتم القيام بذلك عن طريق اختبار النموذج الهيكلي (البنائي)، حيث تم تفسير العلاقة بين مشاركة المعلم في تعلم النشاطات بمكان العمل والرفاهية التي تضمنها النموذج الهيكلي كوسطاء مقبولين، واستخدمت الدراسة البحث المسحي لجمع البيانات من عينة مكونة من (182) معلمًا جديدًا في شمال شبه جزيرة ماليزيا، وأشارت النتائج إلى أن النموذج الهيكلي كان مبررًا للبيانات بشكل كافٍ، وأن هناك دلالة غير واضحة لتأثير عوامل التكيف في أداء المعلمين الجدد لمهامهم.

وتأسيسًا على ما سبق؛ يمكن القول إن موضوع التكيف المنظمي أصبح محط اهتمام الباحثين، وتمت دراسته بشكل مكثف في الدول الغربية في أنماط عديدة من المنظمات ومنها المنظمات التعليمية، بينما يظهر أن

النتائج وجد أن تأثير التكيف المنظمي للمعلمين الجدد غالبًا ما يكون على ارتباط متدنٍ بالنقابة؛ نظرًا لقصر المدة، والتركيز المحدود لجهود التكيف المنظمي، ولهذا ظهرت النداءات لتحقيق تكيف منظمي مستدام في سياق ثقافة داعمة للنقابة على مستوى المدرسة.

وهدف دراسة كافس (Cavus, 2012) إلى الكشف عن أثر مستويات التكيف المنظمي للموظفين ومنهم الجدد على سلوك المواطنة التنظيمية، وبلغ حجم العينة (185) معلمًا ومعلمة في (27) مدرسة ابتدائية وثانوية في تركيا تراوحت أعمارهم بين (23 و55) سنة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج المستوى العالي للتكيف المنظمي للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية، وأنه لا توجد اختلافات في الفهم ودعم زملاء العمل وكفاءة الأداء مع سلوك المواطنة التنظيمية، وأن التكيف المنظمي العالي يدعم سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية.

وسعت دراسة صلاح الدين (2013) إلى وضع آليات مقترحة لتكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل الكيفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (519) معلمًا مساعدًا بمحافظتي القاهرة والقليوبية، وتوصل البحث إلى تقديم آليات مقترحة لتكيف المعلمين الجدد

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

من الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية ظاهرة الدراسة، والاستفادة من مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، ووضع الإجراءات المقترحة لتفعيل التكيف المنظمي للمعلمين الجدد في سلطنة عمان.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في: تطبيق الدراسة الحالية في المجال التربوي بسلطنة عمان الذي يشمل مراحل ومحافظات تعليمية مختلفة، وتبحث عن واقع التكيف المنظمي من حيث أبعاده وأساليبه وتعالج متغيرات عدة وصولاً إلى إجراءات مقترحة لتفعيلها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم مما تبذله وزارة التربية والتعليم من جهود لتحقيق فاعلية عملية التكيف للمعلمين الجدد مثل التدريب إلا أن الواقع يشير إلى جوانب قصور عديدة في التكيف المنظمي للمعلمين الجدد في سلطنة عمان، ومن الأدلة على ذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات من خلال نتائجها وتوصياتها كالاتي:

- ضعف الانتماء الوظيفي، وذلك بوجود سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى بعض المعلمين، وضعف الالتزام بقوانين العمل (المهدي وآخرون، 2014، المزروعى، 2014).

- حاجة المعلمين الجدد إلى فترة استهلاكية

النتاج الفكري العربي قليل في الدراسات العربية المتعلقة بالتكيف المنظمي وخاصة في دول الخليج العربي، كما اتضح من خلال تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتوفرة ما يلي:

▪ اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لهذا النوع من البحوث.

▪ بعض الدراسات السابقة استخدمت أداة واحدة وهي الاستبانة، والبعض الآخر استخدم الأسلوب النوعي مثل دراسة أنجيل (Angelle, 2006) وبوجود نسكي (Pogodzinski, 2012) فقد استخدمتا المقابلات، في حين دجت بعض الدراسات بين أكثر من أداة مثل دراسة أنجيل (Angelle, 2001) وروك (Rock, 2005) الذين استخدموا المقابلات وعرض وتحليل الوثائق والملاحظات والزيارات الميدانية وملخصات للمستندات.

▪ أكدت جميع الدراسات على ضرورة الاهتمام بالمعلمين الجدد في مختلف المجالات.

▪ ربطت بعض الدراسات السابقة التكيف المنظمي بمتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية كدراسة صلاح الدين (2013)، وربطها تنجكو وآخرون (Tengku, Awang, & Yusof, 2014) بالأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق؛ فقد استفادت الدراسة الحالية

يتعرفون من خلالها على واقع التدريس في المدارس (ص 129).
 العمالية، حيث يحصل المعلمون الجدد في قطاع التعليم في
 العادة على تعريف محدود بواقع التدريس وممارسته،
 بالإضافة إلى ذلك تنقصهم المساعدة لتطوير مهاراتهم
 خلال سنوات عملهم الأولى بالتدريس، كما تواجههم
 عدة مشكلات داخل المدرسة تشمل: الإدارة الصفية،
 وقلة دافعية الطلبة نحو التعلم، وآلية التقويم، وطرائق
 مراعاة الفروق الفردية (وزارة التربية والتعليم، 2012أ،
 عن الآتي:
 كما تؤكد الباحثون من وجود المشكلة من خلال
 إجراء دراسة استطلاعية شملت (20) معلماً ومعلمة ممن
 أكملوا عامًا كاملاً في التدريس، أي الذين تم تعيينهم
 بالعام الدراسي (2013/ 2014م)، وتضمنت أداة
 الدراسة استبانة مكونة من (8) عبارات تمثل أساليب
 التكيف المنظمي (الفردية، التنظيمية)، وأسفرت نتائجها

جدول (1): نتائج الدراسة الاستطلاعية حول رأي المعلمين الجدد في أساليب التكيف المنظمي.

ترتيب الموافقة	لا		نعم		العبارات
	النسبة الئوية	العدد	النسبة الئوية	العدد	
5	75%	15	25%	5	1 - تسلمت دليل العمل بالمدرسة.
4	70%	14	30%	6	2 - حضرت لقاءات إرشادية توضح لي ثقافة المدرسة.
4	70%	14	30%	6	3 - تعرفت على التوصيف الوظيفي ومهامي الوظيفية بدقة.
6	95%	19	5%	1	4 - حضرت لقاءات تعريفية عن تاريخ مدرستي.
3	65%	13	35%	7	5 - عُرفت بالجهات المعنية بتقديم المساعدة لي إذا واجهتني أية صعوبة في عملي.
1	10%	2	90%	18	6 - تعرفت بنفسني على المدرسة وأقسامها.
4	70%	14	30%	6	7 - أُحِقْتُ بدورات تدريبية متخصصة لرفع كفاياتي المهنية.
2	55%	11	45%	9	8 - حضرت اجتماعات مع المعلمين القدامى عرفتني على قيم المدرسة ومبادئها.

يتضح من الجدول (1) أن استجابات أفراد العينة جاءت كالآتي:
 1 - أكثر الأساليب اتباعاً لتحقيق التكيف المنظمي للمعلمين الجدد هو الأسلوب الفردي الذاتي، والذي تعكسه العبارة رقم (6)، حيث حصلت على نسبة موافقة بلغت (90%)، وهي بأنهم تعرفوا بأنفسهم على المدرسة وأقسامها، وهذا يدل على ضعف دور المدرسة كمنظمة في تحقيق التكيف المنظمي المخطط لها للمعلمين الجدد.
 2 - أقل الأساليب اتباعاً لتحقيق التكيف

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطمان: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

(التاريخ، الأهداف والقيم التنظيمية، السياسات، اللغة، الأفراد). والحدود المكانية: اشتملت على محافظة مسقط، والداخلية، وشمال الشرقية، وجنوب الباطنة، وظفار؛ لأنها الأكثر تعييناً للمعلمين في العام الدراسي (2013/2014م)، كما تمثل تنوعاً ديموغرافياً وبيئياً واقتصادياً، من حيث اختلاف أعداد السكان، وطبيعة البيئة الجغرافية (جبلية، سهلية، ساحلية) التي يعيشون فيها، والأنشطة الاقتصادية (زراعية، صناعية، تجارية) التي يمارسونها. والحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ضمن الإطار الزمني للعام الدراسي (2015/2016م).
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى رصد واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة)، وتقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان.
أهمية الدراسة:

لدراسة أهمية نظرية وتطبيقية نبعت من تزامنها مع التوجهات الحالية لسلطنة عمان نحو تنمية الموارد

المنظمي للمعلمين الجدد هو الأسلوب الذي تحمله العبارة رقم (4)، حيث حصلت على نسبة موافقة بلغت (5/5)، وهذا ما يؤكد النتيجة الأولى بأن التكيف المنظمي هي فردية عشوائية، وليست تنظيمية، فمعظم ما تعلموه نابع من المبادرة الفردية.

ومن خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

1 - ما واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في استجابة أفراد العينة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغيرات (النوع، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة)؟

3 - ما الإجراءات المقترحة لتفعيل التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟
محددات الدراسة:

اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على أبعاد التكيف المنظمي الستة التي تم وضعها من قبل تشاو وآخرين (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf Klein & Gardner. (1994)؛ لأنها الأكثر شيوعاً في الأدبيات وكذلك الأكثر شمولاً لمحتوى التكيف المنظمي، وهي:

للظاهرة قيد الدراسة، ولا يقف عند حد الوصف أو عرض معلومات وبيانات عن موضوع الدراسة، وإنما يذهب لأكثر من ذلك فيعمل على تحليل المعلومات وتفسيرها، وتقديم النتائج ومناقشتها ومن ثم تعميمها (الشافعي وإسماعيل، 2009).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات الجدد العاملين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان المعينين في العام الدراسي (2013/2014م)، والبالغ عددهم (1962) معلماً ومعلمة، والجدول (2) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع والمحافظة التعليمية.

البشرية وتحقيق الجودة في التعليم، والمساهمة في تفعيل التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية وفق أسس علمية، وإمكانية الاستفادة منها في النهوض بالأداء الوظيفي للمعلمين الجدد من خلال تطبيق الإجراءات المقترحة، وإفادة الأدبيات العربية بمعلومات عن التكيف المنظمي وأهميته في المرحلة الانتقالية للمعلمين الجدد وتحقيق الانتماء في بيئة العمل الجديدة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يهتم بتقديم وصفٍ كميٍّ دقيق

الجدول (2): توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع والمحافظة التعليمية.

النسبة المئوية	الإجمالي	النوع		المحافظة التعليمية
		أنثى	ذكر	
14%	280	232	48	مسقط
6%	126	108	18	شمال الباطنة
14%	269	245	24	جنوب الباطنة
18%	356	342	14	الداخلية
15%	297	266	31	شمال الشرقية
6%	123	100	23	جنوب الشرقية
3%	65	40	25	الظاهرة
12%	241	226	15	ظفار
8%	137	113	24	الوسطى
3%	39	37	2	مسندم
1%	29	23	6	البريمي
100%	1962	1732	230	الإجمالي

المصدر: إحصائية دائرة الإحصاء والمؤشرات بوزارة التربية والتعليم (2015)

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

عينة الدراسة: (2013/2014م)، وشكلت العينة نسبة (15%) من حجم المجتمع، وقد روعي في اختيار العينة متغيرات الدراسة، والعشوائية، حيث بلغ حجمها (304) بين معلم ومعلمة بالمدارس الحكومية في خمس محافظات تعليمية بسلطنة عمان، والذين تم تعيينهم بالعام الدراسي

الجدول (3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

النسبة المئوية	الإجمالي	النوع						المحافظة التعليمية / المؤهل
		أنثى			ذكر			
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
20%	61	2	39	3	3	10	4	مسقط
27%	82	14	38	3	3	16	8	الداخلية
23%	71	15	48	1	0	7	0	الشرقية شمال
17%	51	6	37	2	1	2	3	الباطنة جنوب
13%	39	9	23	0	1	6	0	ظفار
100%	304	46	185	9	8	41	15	الإجمالي
	304	240			64			

أداة الدراسة: المحور بناء على تعريف الأداة نقلاً عن المهدي (2009) لتكوين الاستبانة من محورين أساسيين هما: المحور الأول: أبعاد التكيف المنظمي، فقد تمت الاستفادة في بناء هذا المحور بمقياس التكيف المنظمي الذي وضعه تشاو وآخرون (Chao, et al, 1994)، لقياس أبعاد (محتوى) التكيف المنظمي، والذي تكون من ستة أبعاد وهي: اللغة، والتاريخ، والأهداف والقيم التنظيمية، والسياسات، والأفراد، وكفاءة الأداء، وصمم هذا المحور بناء على تعريف الأداة نقلاً عن المهدي (2009) لمقياس تشاو وآخرين (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994)، وقد أعاد الباحثون صياغة بعض العبارات بما يتناسب مع مجتمع الدراسة وعينتها، مثل استبدال كلمة «الجامعة» بكلمة «المدرسة»، وتحويل العبارات السلبية إلى إيجابية مع الحفاظ على مضمونها الحقيقي، وإضافة بعض العبارات المناسبة لمجتمع الدراسة، وقد تم اعتماد هذا المقياس في

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعدة طرق كالآتي:

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

وذلك من خلال عرضها على (21) محكمًا من ذوي الاختصاص من جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، ووزارة التربية والتعليم، حيث طلب من المحكمين النظر إلى الاستبانة من حيث صياغتها ووضوحها وانتماء العبارات إلى المحور الذي تندرج تحته، وإضافة ما يروونه مناسبًا، وحذف العبارات غير المناسبة، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات، وإعادة صياغتها اللغوية، كما تم اعتماد مقياس ثلاثي للحكم على النتائج بدلاً من المقياس الخماسي.

2 - الاتساق الداخلي:

يعني مدى ارتباط فقرات الاستبانة مع بعضها البعض، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور المتممة إليه، وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبيان، ويتضح ذلك من خلال الجدول (4) الآتي:

هذه الدراسة؛ لأنه من أشهر التصنيفات التي تم اختبارها أمبريقياً، والتي تم استنتاجها من الأدبيات المختلفة، والأكثر شمولاً لمحتوى التكيف المنظمي، والمحور الثاني: أساليب التكيف المنظمي، ولقد تمت الاستعانة في بناء هذا المحور بمقياس أساليب التكيف المنظمي لجونز (Jones, 1986)، ودراسة المهدي (2009)، والياور (2010)، وصلاح الدين (2013)، وقد أعاد الباحثون صياغة العبارات بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وإضافة عبارات أخرى. وتضمنت أداة البحث جزئين كالآتي:

الجزء الأول: ويشمل رسالة موجهة للعينة، ومصطلحات الدراسة الأساسية، والبيانات العامة عن أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة وهي: النوع الاجتماعي، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة.

الجزء الثاني: اشتمل على محورين: المحور الأول، يتكون من (28) عبارة تمثل مقياس التكيف المنظمي الذي وضعه تشاو وآخرون (Chao, et al, 1994)، لتحديد محتوى التكيف المنظمي لدى المعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، والمحور الثاني، يتكون من (14) عبارة تقيس أساليب التكيف المنظمي، وتم استخدام مقياس ثلاثي؛ لتقدير درجة موافقة المستجيب، كالآتي: (كبيرة، متوسطة، قليلة).

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

الجدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمحور المتممة إليه والدرجة الكلية للاستبيان.

المحور الثاني: أساليب التكيف المنظمي			المحور الأول: أبعاد التكيف المنظمي							
معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
**0,639	**0,757	29	**0,675	**0,675	**0,840	15	**0,626	**0,626	**0,786	1
**0,638	**0,752	30	**0,683	**0,683	**0,849	16	**0,628	**0,628	**0,796	2
**0,653	**0,778	31	**0,647	**0,647	**0,811	17	**0,620	**0,620	**0,814	3
**0,716	**0,822	32	**0,637	**0,637	**0,745	18	**0,685	**0,685	**0,791	4
**0,714	**0,798	33	**0,503	**0,503	**0,719	19	**0,577	**0,577	**0,799	5
**0,762	**0,822	34	**0,513	**0,513	**0,785	20	**0,705	**0,705	**0,840	6
**0,735	**0,809	35	**0,665	**0,665	**0,822	21	**0,535	**0,535	**0,820	7
**0,685	**0,812	36	**0,524	**0,524	**0,763	22	**0,540	**0,540	**0,762	8
**0,510	**0,604	37	**0,373	**0,373	**0,633	23	**0,648	**0,648	**0,751	9
**0,634	**0,782	38	**0,549	**0,549	**0,752	24	**0,321	**0,321	**0,622	10
**0,621	**0,769	39	**0,594	**0,594	**0,845	25	**0,577	**0,577	**0,709	11
**0,638	**0,718	40	**0,584	**0,584	**0,843	26	**0,626	**0,626	**0,769	12
**0,707	**0,786	41	**0,667	**0,667	**0,843	27	**0,524	**0,524	**0,708	13
**0,664	**0,709	42	**0,626	**0,626	**0,848	28	**0,703	**0,703	**0,827	14

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الارتباط جميعها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، مما يشير إلى قياس جميع فقرات ومحاور الاستبانة للهدف نفسه، وهو التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، ولم يتم حذف أي فقرة، مما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة، وهذا يؤكد صدق الأداة وصلاحيها للتطبيق.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها في صورتها النهائية على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات الجدد، وبلغ عددهم (55) فرداً، وحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach,s alpha) لكل محور، وللاستبانة ككل، ويوضح الجدول (5) معامل ثبات الأداة.

الجدول (5): معامل ثبات الأداة.

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا
البعد الأول: تاريخ المدرسة	4	0.806
البعد الثاني: اللغة الفنية والمهنية	4	0.819
البعد الثالث: القوانين المنظمة للعمل	5	0.754
البعد الرابع: الأهداف والقيم التنظيمية	5	0.873
البعد الخامس: زملاء العمل	5	0.797
البعد السادس: كفاءة الأداء	5	0.883
أبعاد التكيف المنظمي	28	0.946
أساليب التكيف المنظمي	14	0.948
الاستبانة ككل	42	0.958

الدراسة.

- التنسيق مع المديرات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية حول الآلية التي ستطبق بها الأداة.

- تطبيق الأداة على العينة المستهدفة عن طريق التوزيع الإلكتروني (الإيميلات الوزارية - الرسائل النصية).

- إعادة إرسال الاستبانة عن طريق الرسائل النصية للعينة المستهدفة بين فترات مختلفة للتأكيد على ضرورة تعبئة الاستبانة.

- توزيع الأداة على مديري ومديرات المدارس الحكومية لتعميمها على العينة المستهدفة إلكترونياً عن طريق (الإيميلات الوزارية - الرسائل النصية).

- متابعة تقدم الردود من خلال برنامج تصميم الأداة Google Forms.

- إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ثم معالجتها وفق الأسلوب الإحصائي المناسب للاستجابات وملتغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

اعتمد الباحثون معياراً للحكم على النتائج باستخدام الحدود الفعلية للفئات بناء على التدرج الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة)، والجدول (6) يوضح معيار الحكم على النتائج.

ويظهر الجدول (5) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوح بين (0,754 - 0,958)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يجعل الأداة صالحة لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن اعتمادها ميدانياً.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إخراج أداة الدراسة في صورتها النهائية، مرت عملية تطبيق الدراسة بعدة خطوات، كالاتي:

- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من كلية التربية بجامعة السلطان قابوس لوزارة التربية والتعليم وبالتحديد المكتب الفني للدراسات والتطوير؛ لتسهيل مهمة تطبيق الأداة.

- مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير للمديرات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية حول تسهيل مهمة تطبيق الأداة، وتوزيعها على عينة

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

الجدول (6): معيار الحكم على النتائج.

الدرجة	المدى	درجة الموافقة
1	1,66 - 1	قليلة
2	2,23 - 1,67	متوسطة
3	3 - 2,24	كبيرة

(1-1,66)، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان للمحور الأول والثاني والاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول (7).

يظهر الجدول (6) معيار الحكم على نتائج الدراسة، والذي تم حسابه من خلال إيجاد طول المدى $(2=1-3)$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $(2=3-2)$ ، وبعد ذلك يضاف الناتج إلى الحد الأدنى للمقياس $(1,66=1+0,66)$ ، وبهذا تصبح الفئة الأولى

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محاور واقع التكيف المنظمي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=304).

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المحور الأول: أبعاد التكيف المنظمي	2,40	0,412	كبيرة
2	المحور الثاني: أساليب التكيف المنظمي	1,90	0,594	متوسطة
	الإجمالي	2,23	0,428	متوسطة

بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.594). تشير النتائج السابقة إلى أن التكيف المنظمي المقدم للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان لم يكن بالمستوى المطلوب، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف دور المدرسة كونها مؤسسة تنظيمية لها رؤيتها ورسالتها في الاهتمام بالتكيف المنظمي لهذه الفئة، وفي هذا السياق أكدت دراسة عايش (2011) على أهمية امتلاك مديري المدارس لكفايات التعامل مع المعلمين

يتضح من الجدول (7) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف المنظمي بكافة محاوره جاءت بدرجة «متوسطة»، وذلك بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.428)، بينما جاءت تقديراتهم على محاور الاستبانة بين درجة موافقة «كبيرة» و«متوسطة»، حيث حصل المحور الأول «أبعاد التكيف المنظمي» على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.40) بانحراف معياري (0.412)، وجاء المحور الثاني «أساليب التكيف المنظمي»

الجدد، وأيضاً قد يعود السبب لإنشغال مديري المدارس بالأعمال الإدارية، وقلّة تفرغهم لتقديم المساعدة والاهتمام بهذه الفئة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة صلاح الدين (2013) التي أكدت على أن مستوى التكيف المنظمي للمعلمين الجدد في مصر جاء معقولاً وغير مرتفع، واختلفت مع دراسة المهدي (2009) التي أظهرت ضعف عملية التكيف المنظمي بجامعة عين شمس ككل.

المحور الأول: أبعاد التكيف المنظمي:
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان لأبعاد المحور الأول، والمكون من ستة أبعاد، كما يوضحه الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الأول مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

الرتبة	الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	البعد الخامس: زملاء العمل	304	2,55	0,458	كبيرة
2	البعد السادس: كفاءة الأداء	304	2,55	0,499	كبيرة
3	البعد الثالث: القوانين المنظمة للعمل	304	2,42	0,472	كبيرة
4	البعد الرابع: الأهداف والقيم التنظيمية	304	2,41	0,526	كبيرة
5	البعد الثاني: اللغة الفنية والمهنية	304	2,31	0,547	كبيرة
6	البعد الأول: تاريخ المدرسة	304	2,12	0,564	متوسطة
	الإجمالي	304	2,40	0,412	كبيرة

تبين نتائج الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور أبعاد التكيف المنظمي جاءت بدرجة «كبيرة»، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (2,40) بانحراف معياري (0,412)، وبالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول كل بُعدٍ من الأبعاد الستة للمحور الأول، فقد جاءت درجة الموافقة على جميع الأبعاد «كبيرة» ما عدا بعد «تاريخ المدرسة» الذي حصل على درجة موافقة «متوسطة»، حيث حصل البعد الخامس «زملاء العمل» على أعلى متوسط حسابي بلغ (2,55) بانحراف معياري (0,458)، وبعده جاء البعد السادس «كفاءة الأداء» بمتوسط حسابي (2,55) وانحراف معياري (0,499)، وجاء في المرتبة الثالثة البعد الثالث

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

المعلمين الجدد على إكسابهم لمهارات أداء العمل أكثر من اهتمامها بتعريفهم بماضي المدرسة كتعريفهم بتاريخها ومراحل تطورها، وفي المقابل حصل بعد «زملاء العمل» على أعلى درجة موافقة، وقد يرجع ذلك إلى التمسك بتعاليم الدين الإسلامي التي تدعو إلى التعاون والترابط، وربما أيضاً يعود السبب لطبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعياً بطبعه، ويسعى لتقديم العون للآخرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صلاح الدين (2013)، حيث حصل بعد «دعم الزملاء» على أكثر أبعاد التكيف المنظمي توافراً لدى المعلمين الجدد في مصر، وقد أثبتت الدراسات أهمية دعم زملاء العمل، واعتباره من أفضل أنواع الدعم المقدم للمعلمين الجدد في عامهم الأول كدراسة لفتي (Lufti, 2009) ودرن (Durn, 2010)، كما أوصت دراسة أبو سمرة ومعمر (2012) بتأهيل معلمين ليتولوا مهمة الإشراف ودعم المعلمين الجدد.

المحور الثاني: أساليب التكيف المنظمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان للمحور الثاني، والمكون من أربعة عشر فقرة، كما هو موضح في الجدول (9).

«القوانين المنظمة للعمل» بمتوسط حسابي (2,42) وانحراف معياري (0,472)، وفي المرتبة الرابعة جاء البعد الرابع «الأهداف والقيم التنظيمية»، يليه البعد الثاني «اللغة الفنية والمهنية» بمتوسط حسابي (2,31) وانحراف معياري (0,547)، وحصل البعد الأول «تاريخ المدرسة» على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت (2,12) بانحراف معياري (0,564).

وعليه؛ فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على أبعاد التكيف المنظمي جاءت بدرجة «كبيرة»، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حصول المعلمين الجدد على محتوى التكيف المنظمي بطرائق قد تكون غير موجهة، وذلك من خلال مصادر مختلفة كبرنامج تدريب المعلمين الجدد، الذي يلعب دوراً في تعريفهم بمهامهم وأدوارهم الوظيفية وواجباتهم، وأيضاً ربما يعود السبب إلى تعلمهم لذلك عن طريق الملاحظة، والمحاولة والخطأ، والاستفسار من المعلمين، وكذلك لتوفر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) التي تساعدهم على البحث عن حلول للتحديات.

بالإضافة إلى حصول جميع الأبعاد على درجة موافقة «كبيرة» ما عدا البعد الأول «تاريخ المدرسة» الذي حصل على درجة موافقة «متوسطة»، وربما يعود ذلك إلى ضيق الوقت وتركيز اهتمام المدرسة بتعريف

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (ن=304).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	42	حث الزملاء ذوي الخبرة على تقديم العون لك.	2,28	0,725	كبيرة
2	41	توضيح أساليب الاتصال بين الإدارة المدرسية والهيئات التدريسية والإدارية.	2,06	0,762	متوسطة
3	33	شرح توصيف مهامك الوظيفية بدقة.	2,02	0,746	متوسطة
4	32	التعريف بالجهات التي يمكنك اللجوء إليها للحصول على المساعدة.	2,02	0,814	متوسطة
5	34	التوجيه نحو مسار مستقبلك الوظيفي في المدرسة.	2,01	0,781	متوسطة
6	35	التعريف بتوصيف وظائف الهيئات الإدارية والفنية بالمدرسة.	1,94	0,784	متوسطة
7	36	تقديم شرح كافٍ عن اللجان المدرسية.	1,86	0,745	متوسطة
8	38	المساعدة في تحديد احتياجاتك التدريبية.	1,86	0,753	متوسطة
9	37	الإنحاق بدورات تدريبية مكثفة لرفع كفاءتك المهنية.	1,83	0,789	متوسطة
10	40	التدريب على الخدمات الإلكترونية التي تساعدك على أداء مهام عملك.	1,82	0,777	متوسطة
11	30	تسليم دليل العمل بالمدرسة كالمطويات والكتيبات.	1,81	0,830	متوسطة
12	31	عقد لقاءات تعريفية توضح أقسام المدرسة ومنتسبيها.	1,81	0,774	متوسطة
13	39	المشاركة في تصميم خطة التدريب المناسبة لك.	1,76	0,778	متوسطة
14	29	تنظيم حفل استقبال للترحيب بك في المدرسة.	1,58	0,809	قليلة
		الإجمالي	1,90	0,594	متوسطة

المهام الوظيفية بمتوسط حسابي (2,02) وانحراف معياري (0,746)، كما حصلت الفقرة رقم (29)، والتي تنص على «تنظيم حفل استقبال للترحيب بك في المدرسة» على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغ (1,58) بانحراف معياري (0,809).

وعليه؛ فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على أساليب التكيف المنظمي جاءت «متوسطة»، وليست بالمستوى المطلوب، أي أن جزءاً كبيراً مما حصل عليه المعلم الجديد من محتوى كان بطريقة غير تنظيمية وغير مخطط لها وإنما فردية ذاتية، وقد يعزى

ويبين الجدول (9) بأن قيمة المتوسط الإجمالي للمحور الثاني «أساليب التكيف المنظمي» بلغ (1,90) بانحراف معياري (0,594)، وحصلت الفقرة رقم (42) المتعلقة بحث الزملاء ذوي الخبرة على تقديم العون للمعلم الجديد على أعلى متوسط حسابي بلغ (2,28) بانحراف معياري (0,725)، تليها الفقرة رقم (41)، والتي تنص على «توضيح أساليب الاتصال بين الإدارة المدرسية والهيئات التدريسية والإدارية» بمتوسط حسابي (2,06) وانحراف معياري (0,762)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (33) الخاصة بشرح توصيف

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

الأساليب المتبعة في المدارس المصرية لتحقيق التكيف المنظمي للمعلمين الجدد كان الأسلوب الذي يمثل الإجراءات الذاتية مما يدل على ضعف دور المدرسة في تحقيق التكيف.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في استجابة أفراد العينة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغيرات (النوع، والمحافظة التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار «ت» للعينات المستقلة "Independent Samples T-Test"، وذلك لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابة أفراد العينة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغير النوع، كما تم استخراج اختبار التباين الأحادي "One Way ANOVA" لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابة أفراد العينة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغيري المحافظة التعليمية والمؤهل العلمي لمدير المدرسة. وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الميداني الثاني:

أولاً: متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى):

تم استخدام اختبار «ت» للعينات المستقلة

ذلك إلى عدم اعتماد المدارس لخطة واضحة للتكيف التنظيمي للمعلمين الجدد وفق طرائق وأساليب فاعلة.

وجاءت درجة موافقة أفراد العينة على جميع فقرات أساليب التكيف المنظمي «متوسطة» ما عدا فقرة «حث زملاء ذوي الخبرة على تقديم العون لك»، فقد جاءت بدرجة «كبيرة»، وفقرة «تنظيم حفل استقبال للترحيب بك في المدرسة» التي جاءت بدرجة «قليلة»، وقد يعود السبب إلى انشغال إدارة المدرسة وكثرة الأعمال الموكلة إليها، فقد توصلت دراسة العجمي (2008) إلى كثرة الأعباء والأعمال الكتابية والإدارية الملقاة على عاتق المدير والتي تؤثر في تنميته للمعلمين، وبهذا لجأت المدرسة إلى توظيف أسلوب واحد في تقديم المساعدة للمعلمين الجدد، وهو حث المعلمين ذوي الخبرة، وقد أثبتت الدراسات جدوى هذا الأسلوب كدراسة دالي بيترسون (Daley Peterson, 2001)، ولفتي (Lufti, 2009)، ودرن (Durn, 2010)، وهذه النتيجة ربما وضحت أكثر مصدر استطاع المعلمون الجدد من خلاله اكتساب محتوى التكيف المنظمي وهو «زملاء العمل»، الذي حصل على أعلى رتبة بين الأبعاد الستة للتكيف التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المهدي (2009) التي بينت بأن التكيف المنظمي بجامعة عين شمس تتسم بكونها فردية أكثر منها مؤسسية، وكذلك دراسة صلاح الدين (2013)، حيث أظهرت بأن أكثر

لاستجابة أفراد العينة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغير النوع، وذلك بعد اختيار عينة من الإناث بلغ عددها (64) معلمة بشكل عشوائي عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حتى يمكن المقارنة بين مستويات هذا المتغير، كما هو موضح بالجدول (10).

الجدول (10): اختبار «ت» لاستجابة أفراد العينة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغير النوع.

المحاور والأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت» المحسوبة	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تاريخ المدرسة	ذكر	64	2,26	0,533	2,072	0,215 غير دالة
	أنثى	64	2,05	0,596		
البعد الثاني: اللغة الفنية والمهنية	ذكر	64	2,42	0,533	1,663	0,823 غير دالة
	أنثى	64	2,26	0,556		
البعد الثالث: القوانين المنظمة للعمل	ذكر	64	2,49	0,474	1,129	0,863 غير دالة
	أنثى	64	2,39	0,496		
البعد الرابع: الأهداف والقيم التنظيمية	ذكر	64	2,46	0,488	-0,070	0,871 غير دالة
	أنثى	64	2,47	0,523		
البعد الخامس: زملاء العمل	ذكر	64	2,61	0,407	0,851	0,723 غير دالة
	أنثى	64	2,54	0,464		
البعد السادس: كفاءة الأداء	ذكر	64	2,60	0,411	0,940	0,057 غير دالة
	أنثى	64	2,52	0,556		
المحور الأول: أبعاد التكيف المنظمي	ذكر	64	2,48	0,364	1,311	0,416 غير دالة
	أنثى	64	2,38	0,450		
المحور الثاني: أساليب التكيف المنظمي	ذكر	64	2,01	0,668	2,369	0,063 غير دالة
	أنثى	64	1,75	0,586		
الإجمالي	ذكر	64	2,32	0,426	1,986	0,517 غير دالة
	أنثى	64	2,17	0,433		

ومن الجدول (10) يلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لاستجابة أفراد العينة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمتغير النوع، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير لمتغير النوع على واقع التكيف المنظمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

تشابه اللوائح التنظيمية التي تنظم العمل بالمدرسة، وطبيعة العمل الإداري، وتقارب الضغوط التي يمر بها أعضاء الهيئة الإدارية مما يؤدي إلى تشابه درجة التكيف المقدمة للمعلم الجديد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المهدي (2009) التي كشفت عن عدم وجود فروق في النوع لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس حول التنشئة التنظيمية، ودراسة صلاح الدين (2013) التي أكدت على أنه لا توجد فروق في النوع حول التكيف المنظمي للمعلمين الجدد إلا في بعد واحد وهو «دعم الزملاء» لصالح الإناث، ودراسة البلوشي (2014) التي أكدت على أنه لا توجد فروق في النوع لدور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد بسلطنة عمان. ثانيًا: متغير المحافظة التعليمية: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، وللتحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يوضحه الجدول (11).

الجدول (11): تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقًا لمتغير المحافظة التعليمية.

المحاور والأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف» المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تاريخ المدرسة	بين المجموعات	1,157	4	0,289	0,908	0,459
	داخل المجموعات	95,213	299	0,318		
	الكلية	96,370	303			
البعد الثاني: اللغة الفنية والمهنية	بين المجموعات	1,930	4	0,483	1,624	0,168
	داخل المجموعات	88,813	299	0,297		
	الكلية	90,743	303			
البعد الثالث: القوانين المنظمة للعمل	بين المجموعات	0,666	4	0,167	0,745	0,562
	داخل المجموعات	66,874	299	0,224		
	الكلية	67,540	303			
البعد الرابع: الأهداف والقيم التنظيمية	بين المجموعات	0,937	4	0,234	0,846	0,497
	داخل المجموعات	82,798	299	0,277		
	الكلية	83,734	303			

تابع/ الجدول (11).

المحاور والأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف» المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
البعد الخامس: زملاء العمل	بين المجموعات	1,238	4	0,310	1,486	0,206
	داخل المجموعات	62,277	299	0,208		
	الكلية	63,515	303			
البعد السادس: كفاءة الأداء	بين المجموعات	0,492	4	0,123	0,492	0,742
	داخل المجموعات	74,886	299	0,250		
	الكلية	75,379	303			
المحور الأول: أبعاد التكيف المنظمي	بين المجموعات	0,577	4	0,144	0,848	0,496
	داخل المجموعات	50,910	299	0,170		
	الكلية	51,488	303			
المحور الثاني: أساليب التكيف المنظمي	بين المجموعات	1,158	4	0,290	0,818	0,515
	داخل المجموعات	105,876	299	0,354		
	الكلية	107,034	303			
الإجمالي	بين المجموعات	0,676	4	0,169	0,918	0,454
	داخل المجموعات	55,023	299	0,184		
	الكلية	55,699	303			

المنظمي للمعلمين الجدد في سلطنة عمان، وللتحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك بعد اختيار عينة من حملة البكالوريوس بلغ عددها (54) معلماً ومعلمة بشكل عشوائي عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حتى يمكن المقارنة بين مستويات هذا المتغير كما هو موضح بالجدول (12).

يتضح من الجدول (11) بأن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0,918)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد وفقاً للمحافظة التعليمية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة أنظمة المدارس الموحدة في سلطنة عمان، والتي تغلب عليها سمة المركزية الشديدة.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

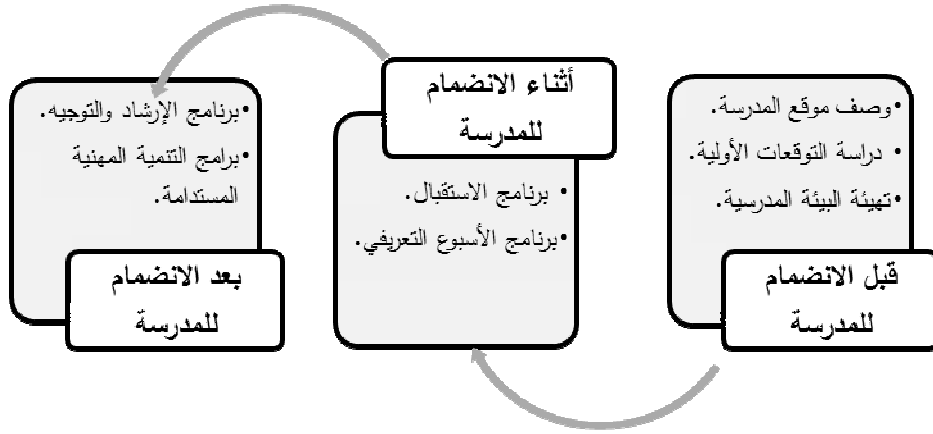
الجدول (12) تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لتغير المؤهل العلمي لمدير المدرسة.

المحاور والأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف» المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
البعد الأول: تاريخ المدرسة	بين المجموعات	0,135	2	0,067	0,191	0,827
	داخل المجموعات	45,557	129	0,353		
	الكلية	45,691	131			
البعد الثاني: اللغة الفنية والمهنية	بين المجموعات	0,927	2	0,463	1,444	0,240
	داخل المجموعات	41,385	129	0,321		
	الكلية	42,312	131			
البعد الثالث: القوانين المنظمة للعمل	بين المجموعات	0,295	2	0,147	0,592	0,555
	داخل المجموعات	32,119	129	0,249		
	الكلية	32,413	131			
البعد الرابع: الأهداف والقيم التنظيمية	بين المجموعات	0,321	2	0,161	0,606	0,547
	داخل المجموعات	34,218	129	0,265		
	الكلية	34,539	131			
البعد الخامس: زملاء العمل	بين المجموعات	0,516	2	0,258	1,345	0,264
	داخل المجموعات	24,734	129	0,192		
	الكلية	25,250	131			
البعد السادس: كفاءة الأداء	بين المجموعات	0,219	2	0,109	0,504	0,606
	داخل المجموعات	28,020	129	0,217		
	الكلية	28,239	131			
المحور الأول: أبعاد التكيف المنظمي	بين المجموعات	0,103	2	0,052	0,309	0,734
	داخل المجموعات	21,569	129	0,167		
	الكلية	21,672	131			
المحور الثاني: أساليب التكيف المنظمي	بين المجموعات	0,821	2	0,411	1,001	0,370
	داخل المجموعات	52,902	129	0,410		
	الكلية	53,723	131			
الإجمالي	بين المجموعات	0,264	2	0,132	0,663	0,517
	داخل المجموعات	25,701	129	0,199		
	الكلية	25,965	131			

- يتضح من الجدول (12) بأن قيمة (ف) المسابقات التربوية.
- المحسوبة بلغت (0,663)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد وفقاً للمؤهل العلمي لمدير المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة الأعمال الإدارية وضيق الوقت لدى مديري المدارس بشكل عام.
- التتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الإجراءات المقترحة لتفعيل التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان؟
- في ضوء مراجعة أدبيات التكيف المنظمي، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، قدم الباحثون مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تفعيل التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، كالآتي:
- 1 - بناء مناخ تنظيمي داعم للانسجام في بيئة العمل الجديدة، وذلك من خلال:
- أ - توفير بيئة مدرسية ذات ثقافة تنظيمية واضحة.
- ب - بناء مجتمع التعلم المهني الفاعل الذي يشجع على تبادل المعارف والمهارات والتفاعل مع زملاء العمل.
- ج - تشجيع التعلم الذاتي والمشاركة في
- د - توفير الوسائل التعليمية التي يحتاجها المعلم لأداء وظيفته.
- 2 - تفعيل دور المدرسة كوحدة للإنماء المهني من خلال:
- أ - دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد بشكل دوري.
- ب - تزويد المعلمين الجدد بالمهارات التدريسية التربوية المختلفة.
- ج - تمكين المعلمين الجدد من امتلاك المهارات الشخصية مثل العمل الفريقي وحل المشكلات وإدارة الوقت والتفكير الناقد ومهارات الحوار والتواصل.
- د - التركيز على الجوانب العملية في البرامج التدريبية.
- هـ - توفير الأدوات اللازمة لنجاح عملية التدريب.
- و - التثقيف حول أهمية التنمية المهنية المستدامة.
- ز - صرف مخصصات مالية خاصة برعاية المعلمين الجدد.
- 3 - تشكيل فريق مدرك لأهمية دعم المعلمين الجدد ورعايتهم من خلال:
- أ - توفر هيئة إدارية مؤهلة للتعامل مع المعلمين الجدد.

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان...

- ب - توفر هيئة تدريسية فاعلة وملتكاتفة.
ج - توفر معلم أول مؤهل للقيام بدور المرشد.
د - عقد اللقاءات التوعوية والتثقيفية حول أهمية رعاية فئة المعلمين الجدد.
هـ - تدريب المعلم الأول؛ ليقوم بدور المرشد للمعلم الجديد ومتابعته في ذلك.
- و - عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس؛ لتعريفهم بأهمية التكيف المنظمي.
4 - تبني إدارات المدارس لبرنامج استهلاكي للمعلمين الجدد يتكون من ثلاث مراحل، ومدته سنة كاملة بشكل مكثف، ويستمر طوال بقاء المعلم بالمهنة، كما يوضحه الشكل (1):



شكل (1) برنامج استهلاكي للمعلمين الجدد

المرحلة الأولى: قبل الانضمام للمدرسة:
تبدأ هذه المرحلة قبل دخول المعلم الجديد للمدرسة بعدة أيام، وتنتهي بدخوله إليها. وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الانتقال السلس للمعلمين الجدد من بيئة خارج المدرسة إلى داخلها، وتهيئة البيئة المحفزة للعمل. وفيها يقوم مدير المدرسة بالتواصل مع المعلم الجديد من خلال تقديم وصف لموقع المدرسة، وتعزيز الانتماء الوظيفي بإرسال الرسائل الإيجابية، ودراسة التوقعات الأولية نحو المهنة ومحاولة التوفيق بينها وبين الواقع الفعلي، وإعداد الكتيبات التعريفية، وتنظيم حفل الاستقبال للمعلمين الجدد، وتهيئة بيئة المدرسة، وتوفير المقومات الأساسية التي تحفز المعلم على العطاء. ويتم من خلال تواصل مدير المدرسة مع المعلم الجديد عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، والاجتماع مع معلمي المدرسة للتخطيط لبرنامج الاستقبال والبرنامج التعريفي والبرنامج التدريبي، وتهيئة المناخ المدرسي

بشكل مكثف وتستمر طوال بقائه في المهنة. وتهدف المرحلة الثالثة والأخيرة إلى تحقيق الانسجام الكامل للمعلمين الجدد في بيئة المدرسة وتعزيز التنمية المهنية المستمرة لهم، ومتابعة تطور أدائهم، بالإضافة إلى تقييم البرنامج الاستهلاكي المقدم بهدف دعم المعلمين الجدد وتسهيل المرحلة الانتقالية التي يمرون بها. وتأتي هذه المرحلة استكمالاً للمراحل السابقة، ومن خلالها يتم تقديم التنشئة التنظيمية المستمرة للمعلمين الجدد، وتتضمن الخطوات الآتية: برنامج الإرشاد والتوجيه، ويتضمن الآتي: استمرار عمل المعلم الجديد مع المرشد الذي تم تخصيصه له، والذي تم اختياره وفق شروط معينة، منها: أن يكون المرشد معلماً من ذوي الخبرة والتميز في مهنة التدريس، وأن يكون من نفس تخصص المعلم الجديد، وأن يكون مساعداً للمعلم الجديد في كل خطوة من خطوات ممارسة المهنة، والقدرة على تقديم العون والنصائح للمعلم الجديد، والتمكن من حل المشكلات وتذليل التحديات التي قد تواجه المعلم الجديد، والقدرة على بث الحماس وغرس حب العمل لدى المعلم الجديد، وتقديم التشجيع والتعزيز ورفع الدافعية نحو العمل، ولا بد أن يؤهل هذا المعلم لممارسة دور المرشد للعمل بالقرب من المعلم الجديد من أول يوم له في المدرسة بالتحاور معه، وتقديم الدورات التدريبية، والورش، وحلقات النقاش، وغيرها. وبرامج التنمية

بتوفير جميع الوسائل والأدوات اللازمة لأداء متطلبات العمل.

المرحلة الثانية: أثناء الانضمام للمدرسة:

تكون هذه المرحلة خلال دخول المعلم الجديد للمدرسة، أي أثناء الأسبوع الأول، وتنتهي بانتهائه. وتهدف هذه المرحلة إلى الترحيب بالمعلم الجديد، وتقديم له صورة واضحة عن كل ما يتعلق بالمدرسة وثقافتها؛ لتحقيق الراحة والاطمئنان، وتسهيل الاندماج مع أعضاء المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى تعريفه بمهامه ومتطلبات عمله. ومن خلالها يتم الترحيب بالمعلم الجديد من خلال برنامج الاستقبال، وكذلك تعريفه بكل ما يتعلق بالمدرسة ودنجه مع ثقافتها من خلال البرنامج التعريفي، كالاتي: برنامج حفل الاستقبال لمدة يوم كامل، ويكون في اليوم الأول لدخول المعلم الجديد للمدرسة، وبرنامج الأسبوع التعريفي، يبدأ من اليوم الثاني، وينتهي بنهاية الأسبوع الأول. وتشمل هذه المرحلة محتوى التكيف المنظمي من حيث تعريف المعلمين الجدد بأهداف المدرسة وقيمها وتاريخها وقوانينها، كما شملت عدة أساليب مثل: الإرشاد، ودعم الأقران، والاجتماعات، والدورات التدريبية، واللقاءات والزيارات.

المرحلة الثالثة: بعد الانضمام للمدرسة:

تكون هذه المرحلة بعد دخول المعلم الجديد للمدرسة، أي بعد الأسبوع الأول، ومدتها عام كامل

ياسر فتحي المهدي، وزهرة ناصر الراسبي، ونوال محمد البرطاني: التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان... .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

حريم، حسين (2013). *إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد (2013). *آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية*. مجلة التربية (44)، مصر، 1-84.

المزروعى، أمل مرهون (2014). *تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

المهدي، ياسر؛ والكيومي، أمل؛ والمزروعى، أمل (2015). نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: دراسة تطبيقية من منظور مديري المدارس الحكومية في محافظة مسقط. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 11(1)، 61-72.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2009). *تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية*. التربية - مصر، 12 (25)، 233 - 321.

وارنر، جون؛ ودي سايمون، راندي (2012). *تنمية الموارد البشرية*. (ترجمة: عبدالمحسن نعساني). جامعة الملك سعود: النشر العلمي والمطابع.

وزارة التربية والتعليم (2012). *التعليم في سلطنة عمان المضي قدماً في تحقيق الجودة: دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي*. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

المهنية المستدامة التي تقدم للمعلم الجديد مجموعة من البرامج التدريبية داخل المدرسة؛ بهدف رفع الكفايات المهنية لديه، وتعزيز أفضل الممارسات المهنية، من خلال تشكيل لجنة من المعلمين ذوي الخبرة بالتعاون مع الهيئة الإدارية، وتقوم بالآتي: التخطيط للبرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات المعلمين الجدد. وتصميم البرامج التدريبية وفق الأسس العلمية الصحيحة. وتنفيذ البرامج التدريبية في الوقت والمكان المناسب. والتركيز على الجانب التطبيقي. وتوظيف وسائل التقنية الحديثة. وتقييم البرامج التدريبية من قبل المستهدفين والمنفذين لها. وتقييم شامل للبرنامج الاستهلاكي للمعلمين الجدد، كما يتم تقييم المعلم الجديد لأدائه ذاتياً، وأيضاً تقييم المدرسة مدى تحقيق البرنامج الاستهلاكي للأهداف المنشودة منه، وذلك من خلال تصميم أداة تتضمن معايير التقييم، كما تتابع المدرسة تطور أداء المعلم الجديد باستمرار، وتقييمه في نهاية الفترة؛ للنظر في مدى امتلاكه للكفايات التدريسية، وقياس مستوى اندماجه مع ثقافة المدرسة، وكذلك للتحقق حول الجدوى من تطبيق البرنامج الاستهلاكي، والبحث حول نقاط القوة والضعف فيه؛ للتطوير للأفضل، وتحقيق الجودة في الأداء. ويتم تنفيذ محتوى هذه المرحلة من خلال عدة أساليب، مثل: حلقات الإرشاد، والاجتماعات، عروض تقديمية، البرامج التدريبية، والزيارات الصفية.

learning communities: New members' perspectives.
ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multi domain , continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47. doi:10.1111/1468-2389.00043.

Tengku A, T. F., Awang H, R., & Yusof, N. (2014). Proximal and distal outcomes of organizational socialization among new teachers: A mediation analysis. *Teacher Development*, 18(2), 163-176. doi:10.1080/13664530.2014.891535.

وزارة التربية والتعليم (2015). *إحصائية دائرة الإحصاء والمؤشرات، مسقط، سلطنة عمان.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Angelle, P. S. (2001). *Holding up and holding on: Socialization experiences of beginning teachers in differentially effective schools.* ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Angelle, P. S. (2006). Instructional leadership and monitoring: Increasing teacher intent to stay through socialization. *NASSP Bulletin*, 90(4), 318-334. doi:10.1177/0192636506294843.

Cavus, M. F. (2012). Socialization and organizational citizenship behaviour among Turkish primary and secondary school teachers. *Work (Reading, Mass.)*, 43(3), 361-368.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743. doi:10.1037/0021-9010.79.5.730.

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516. doi:10.1108/02683940610673997.

Daley Peterson, K. J. (2001). *Surprise and sense-making: The organizational socialization of first-year teachers in intermediate grades four through six.* ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

DeSimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M., (2002). *Human Resource Development* (3rd ed). Mason, OH: Thomson South-Western.

Durn, J. L. (2010). *No teacher left behind: Effectiveness of new teacher groups to facilitate induction.* ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

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

Lichty, M. (1999). *The socialization process of new college faculty in family and consumer sciences teacher education.* ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Lufti, J. A. (2009). Beginning Secondary Science Teachers in Different Induction Programmes. The First Year of Teaching. *International Journal of Science Education*. 31 (17). 2355-2384.

Rock, R. (2005). *Teacher and faculty socialization through*

