

## إدراك المعلمين الجدد للدعم التنظيمي لمديري مدارس سلطنة عمان

## "دراسة ميدانية"

أ. هبة بنت إسماعيل بن علي البلوشية

مدير مدرسة مساعد - سلطنة عمان

## ملخص :

استهدفت الدراسة الحالية تحديد دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والكشف عن دلالة الفروق باختلاف متغيرات النوع والمرحلة، وبلورة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وعددها (250) من المعلمين الجدد بمدارس سلطنة عمان.

ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة؛ تم بناء استبانة تكونت من ثلاثة محاور أساسية: حيث تناول المحور الأول الدعم الإداري للمعلمين من وزارة التربية والتعليم على مستوى المدرسة، أما المحور الثاني تناول درجة إدراك المعلمين الجدد للدعم التنظيمي لمديري المدارس، أما المحور الثالث فقد تناول الممارسات الفعلية للدعم التنظيمي للمعلمين الجدد.

وبمعالجة البيانات إحصائياً عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج الآتية:

١ - جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على الممارسات الفعلية للدعم التنظيمي للمعلمين الجدد المقدم من مدراء المدارس بدرجة كبيرة.

٢ - حصل بعد النمط الإداري على أعلى درجة موافقة في أبعاد الدعم الإداري للمعلمين من وزارة التربية والتعليم على مستوى المدرسة، في حين حصل الحوافز والمكافآت على أقل استجابة.

٣ - حصل بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين على أعلى درجة موافقة في أبعاد درجة وعي مديري المدارس بالدعم التنظيمي للمعلمين الجدد، في حين حصل المشاركة في اتخاذ القرار على أقل استجابة.

٤ - حصل بعد متطلبات تحقيق الدعم الوجداني على أعلى درجة موافقة في أبعاد الممارسات الفعلية للدعم التنظيمي للمعلمين الجدد، في حين حصل متطلبات تحقيق الدعم التقييمي على أقل استجابة.

٥ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد تعزى إلى متغير النوع والمرحلة التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة وتصميم برنامج يوضح دور مدير المدارس في تهيئة المعلمين الجدد.

## Abstract

## Perception of new teachers for the regulatory support for school principals Oman

Aimed current study to determine the role of school principals in achieving regulatory support for new teachers in schools of basic education in the Sultanate of Oman, and the disclosure about the significance of the differences in different variables of type and stage, and to develop a set of proposed actions to activate the role of school principals in achieving regulatory support for new teachers.

The study followed the descriptive approach; suitability for the study of the nature and achieve their goals, has been selected study sample randomly, and the number is (250) new teachers from schools in the Sultanate of Oman.

To gather data for the study; been building questionnaire consisted of three main axes: where he addressed the first axis administrative support for teachers from the Ministry of Education at the school level, while the second axis eating the degree of perception of new teachers to support regulatory principals, The third axis has dealt with the actual practices of support regulatory for new teachers.

And statistically processes the data through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) has reached following results:

1. The estimates of the study sample on the actual practices of regulatory support for new teachers provided by the school principals significantly.
2. occurred after the management style at the highest degree of approval in the dimensions of administrative support for teachers from the Ministry of Education at the school level, while incentives and rewards earned on less responsive.

3. occurred after the support and assertiveness among workers at the highest degree of approval in the dimensions of the degree of awareness of managers principals organizational support for new teachers, while got to participate in the decision-making less responsive.
4. occurred after the requirements for achieving emotional support at the highest degree of approval in the dimensions of the actual practices of organizational support for new teachers, while achieving the requirements received less support Altakima response.
5. lack of significant statistical differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the study sample estimates of the role of school administrators in achieving regulatory support for new teachers due to the variable type and level of education.

The study concluded a set of proposed actions and design program that demonstrates the role of the director of schools in initialize new teachers.

## مقدمة:

تنفيذها من قبل دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وتهدف هذه البرامج إلى تهيئة المعلم الجديد وتبصره بواجباته وحقوقه، ولذلك فقد أعدت الوزارة برنامجاً لتدريب المعلمين الجدد يهدف إلى تنمية المهارات التربوية والأكاديمية التخصصية، كما يساهم في إثارة دافعيتهم، وتوعيتهم بالمشاريع التربوية المطبقة على مستوى الوزارة والحقل التربوي، وتبصيرهم بالمستجدات التربوية في نظام التعليم بالسلطنة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).

كما يأتي دور المدرسة كوحدة تدريبية مصغرة تسعى من خلالها وزارة التربية والتعليم لتحقيق أهدافها، حيث يعد انتهاء دور وزارة التربية والتعليم بتهيئة المعلم الجديد من خلال مجموعة من البرامج التي تساعده على البدء بمهنته، يبدأ الدور الفعلي له في المدرسة، مع الأخذ في الاعتبار استمرار تقديم الدعم والتوجيه عبر ما يتم تقديمه له من خلال ما يقوم به المديرون والمعلمون الأوائل وزملاء العمل في بلورة فكر هذا المعلم ومساعدته في بداية خطواته الوظيفية بتقديم كافة أنواع الدعم؛ فدور مدير المدرسة احتضان هذا المعلم من بداية دخوله للمدرسة، ومن هنا أكد بروك وجرادي (Brock & Grady, 2001) على أن المدير هو أول شخص يَقوم المعلم الجديد بلقائه للتعرف عليه، وهو من يستطيع أن يعطي صورة أولية ترسخ في فكر هذا المعلم الجديد من أول يوم يباشر فيه العمل، فالمعلمون الجدد تتوجه أنظارهم في بادئ الأمر إلى مدير المدرسة كونه أول شخص يقابلونه عند مباشرتهم للعمل، وذلك من خلال استقباله لهم وترحيبه

تتضمن أدبيات الإدارة مجالاً خصباً من النظريات والبحوث التي تسعى إلى فهم العلاقة بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها، خاصة عندما شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بمدى الصلة بين كثير من اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل، ومن ضمن هذه المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية الاهتمام بها وتسليط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي، والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام.

كما ظهرت الحاجة إلى الدعم التنظيمي Organizational Support من قبل إدارات المنظمات كونها تعبر عن "درجة اهتمام المنظمة بموظفيها" (Stefanie, 1998: 109) ويتطلب اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين بها، وتقديم المساعدات والمساهمات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتظهر إيجابية وفعالية المنظمة في استمراريتها في تقديم الرعاية والاهتمام بموظفيها وشمولية ذلك مما ينعكس إيجابياً على صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم" (المغربي، ٢٠٠٣: ٣).

ودعماً لهذا التوجه تولى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان اهتماماً كبيراً بالمعلمين وخاصة الجدد منهم، وذلك لحاجة هذه الكوادر لكافة الطرق التي تساعدها على التعايش مع واقع هذه المهنة وتطبيق ما قامت بتعلمه على أرض الواقع، وتنبلور تلك الجهود فيما تقدمه لهم من برامج تدريبية متنوعة، والتي يتم

على أداء المعلمين ومدى التزامهم و تأدية أدوارهم المنوطة بهم بالشكل الذي يحقق أهداف الوزارة. وأكدت الدراسات التربوية على أهمية تسليط الضوء على عنصرين بشريين مهمين في عملية الدعم التنظيمي، هما: المعلم الجديد ومدير المدرسة كما جاءت في دراسة كل من بروك وجرادي (٢٠٠١)، ولينيريل وآخرون (Littrell & et al, 1994)، كما أن التركيز في هذه الدراسة على المعلم الجديد كأحد هذين العنصرين البشريين.

كما تشير الأدبيات في دراسة كل من ( Brock & Grady, 2001) ودراسة (Littrell, et al, 1994)، إلى أن دعم مدير المدرسة يتخذ أربعة أبعاد يجب أن يهتم بها الإداري الناجح الذي يسعى لدعم موظفيه، متمثلة في: الدعم الوجداني والدعم البيئي والدعم التعليمي، والدعم التقييمي، وربما المهتم بهذه الأبعاد يجد أنها متفاوتة في اهتمام إدارات المدارس بها، فالدعم الوجداني هو دعم غير رسمي يتم فيه إظهار الدعم من خلال اهتمام المدير بموظفيه وذلك من خلال إظهار الرعاية والحفاظ على التواصل الاجتماعي والحرص على الأخذ بأرائهم، أما الدعم البيئي فهو مساعدة المدير لموظفيه بطريقة ملموسة وواضحة تساعدهم على أداء عملهم مثل توفير الأدوات والاحتياجات الفنية التي تساعدهم على أداء وظيفتهم، كما توفر لهم الوقت والجو المناسب لذلك، أما "الدعم التعليمي" فهو توفير مديري المدرسة كافة المعلومات الحديثة والتي تساعدهم في أداء مهمتهم من خلال السماح لهم بحضور الورش التدريبية، وتقديم المقترحات لتحسين عملهم، "والدعم التقييمي" فذو صلة بالتقييم الذاتي للموظف من خلال إعطائه الصورة الواضحة على أعماله وواجباته ومسؤولياته في عمله.

وتتهم حكومة سلطنة عمان بالتعليم كغيرها من الحكومات، ونتيجة لاهتمام الحكومة بتطوير التعليم في السلطنة، جاء المرسوم السلطاني رقم ٢٠١٢/٤٨ في

بهم ثم تقديم الدعم والتوجيه لهم، كما أن حاجة المعلم الجديد إلى الدعم الذي يقدمه مدير المدرسة من أول يوم يستلم فيه العمل بالمدرسة، حيث أن إعطاء هذا المعلم العناية الكافية والاهتمام الكافي من أول وهلة سيساعده في استمرار مساره وطريقه نحو تحقيق أهدافه وأهداف المدرسة، حيث أن بداية الطريق مهمة جداً في مساره الوظيفي القادم؛ هذه البداية التي لا بد من توجيهها ودعمها وصلها وخاصة كونه يحمل أفكاراً سابقة منها المؤيدة وأخرى محبطة، ومنها المحفزة وأخرى منفرة من العمل، وهنا يبرز دور مدير المدرسة الذي يجب عليه احتضان هذا العنصر المهم بالمدرسة - المعلم الجديد - والعناية به، وصقل مواهبه وقدراته لتحقيق أهدافها ووصولاً لأعلى مستوى من الأداء والذي يرضي الجميع.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى أهمية تقديم الدعم التنظيمي للمعلم من قبل إدارات المدارس لأهميتها الكبرى، فقد أشار العطوي والشيباني (٢٠١٠: ١٣٩) إلى ذلك فـ " هناك حاجة ماسة في المؤسسة لتعزيز الدعم المقدم من قبل الإدارات وذلك من خلال العمل على تقييم وتقديم أي جهد مثمر يبذل في العمل، من قبل أي عامل سواء عن طريق تقديم الثناء العلني أو تقديم كتب الشكر والتقدير، وليس خلاف ذلك لأنه سيولد شعوراً بالإحباط، ويقلل من دافعية العاملين، مع مراعاة الجوانب الشخصية لحياة العاملين والاهتمام بمشاكلهم الخاصة وإظهار الاهتمام بهم من خلال متابعة قضاياهم الشخصية والحضور في مناسباتهم الاجتماعية".

واعتماداً على ما سبق يمكن القول أن مستوى الدعم المقدم من مدير المدرسة إنما يعكس مدى اهتمامه بمعلميه، وتشجيعهم وتحفيزهم بشكل يحقق لديهم الشعور بالانتماء والانخراط في المؤسسة وأداء أدوارهم فيها، إضافة إلى حل مشكلاتهم والاستماع الجيد إلى آرائهم ومقترحاتهم، كل هذا الدعم ينعكس

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تقدم وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جهوداً واضحة لتوفير الدعم التنظيمي لمعلميها وخاصة معلميها الجدد، وتعمل على تهيئة الظروف المناسبة التي تساهم في القيام بأدوارهم الأساسية وتحفيزهم المستمر للقيام بمهامهم وأعمالهم بدقة، إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود مجموعة من جوانب القصور في الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد بمدارس التعليم الأساسي من قبل إدارات المدارس، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

وللتحقق من وجود مشكلات أجرت الباحثة دراسة استطلاعية طبقت المقابلة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٠) معلماً ومعلمة من المعلمين الجدد للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ م، في محافظتي جنوب الباطنة وشمال الباطنة استهدفت الوقوف على مدى قيام مديري المدارس بدورهم في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان.

وقد تضمنت أداة الدراسة الاستطلاعية أربعة أسئلة مفتوحة؛ للتعرف على الممارسات المتبعة من قبل إدارات المدارس والتي تحقق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد وللتحقق من درجة توفر تلك الممارسات، وتم تحليل تلك الاستجابات التي تم جمعها في المقابلة للتحقق من تلك الممارسات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود ضعف في أدوار مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان؛ حيث إنه يغيب الوعي عن إدارات المدارس بضرورة دعم معلمهم الجدد، ويتضح ذلك من خلال تحليل فقرات المقابلة، التي أوضحت استجابة أفراد العينة حول السؤال الأول " ماذا يقدم مدير المدرسة لك كمعلم جديد من دعم؟ وما نوع هذا الدعم من وجهة نظرك؟" فقد أجاب حوالي ٨٠% من أفراد العينة بأنه لا يوجد

العاشر من سبتمبر لعام ٢٠١٢م حول إنشاء مجلس التعليم، حيث يركز المجلس على عدة محاور منها: متابعة ودراسة أوضاع منتسبي مؤسسات التعليم بمختلف أنواعه ومراحله، واتخاذ الإجراءات الكفيلة برعايتهم من خلال تحسين مستوى أداء تلك المؤسسات (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٤).

حيث ركزت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على الاهتمام بالمعلمين منذ الوهلة الأولى من اهتمام السلطنة بالتعليم، وقد خطت الوزارة خطوات ملموسة نحو تمهين التعليم منذ إعداد الوثيقة الخاصة برؤية الاقتصاد العماني لعام ١٩٩٤ والتي تحمل عنوان (عمان ٢٠٢٠) والتي تركز في محاورها على تحسين أوضاع المعلمين وتحسين التدريب والمشاعر والتأهيل للمعلمين في أثناء الخدمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

وسعت الوزارة على التركيز على موظفيها الجدد حيث تشير الإحصاءات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٣ م أن هناك (٦٨٩) معلماً جديداً تم تعيينهم في مدارس السلطنة وبمختلف المراحل التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣م)، فالحاجة للوقوف على احتياجات هؤلاء المعلمين الجدد من الدعم أصبحت مطلباً أساسياً، للتعرف على ما يقدم لمثل هذا العدد من المعلمين الجدد، وذلك لأهمية المعلمين الجدد الذين تحرص الوزارة على تنشئتهم تنشئة سليمة وخاصة في إعدادهم وتهيئتهم خلال عامهم الأول، لأنه الأساس الذي سوف تبنى عليه جميع سنوات عمله.

ومن هنا جاءت الحاجة للكشف عن دور مديري المدارس في تقديم الدعم التنظيمي لهؤلاء المعلمين الجدد، وأثر هذا الدور في انجازاتهم وأعمال المعلمين الجدد، كما يسعى البحث لتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد بمدارس سلطنة عمان.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن تفعيل دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان؟

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة التالية:

١. ما دور مديري المدارس في تحقيق الدعم

التنظيمي للمعلمين الجدد بمدارس سلطنة عمان؟

٢. ما الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة

على دور مديري المدارس في تحقيق الدعم

التنظيمي للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة

عمان تعزى لمتغير: النوع، والمرحلة؟

٣. ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مديري

المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين

الجدد بمدارس سلطنة عمان؟

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تسليط الضوء

على دور الدعم التنظيمي المقدم من قبل إدارات

المدارس للمعلمين الجدد وأثره في أدائهم لأدوارهم

الوظيفية بمدارس سلطنة عمان، وفي ضوء ذلك يسعى

البحث إلى:

١. تحديد دور مديري المدارس في تحقيق الدعم

التنظيمي للمعلمين الجدد بمدارس التعليم

الأساسي في سلطنة عمان.

٢. الوقوف على درجة الاختلاف ما بين دور

مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي

للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان تعزى

لمتغير: النوع، والمرحلة.

٣. اقتراح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل

دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي

للمعلمين الجدد بمدارس سلطنة عمان.

دعم لهم كمعلمين جدد من إدارة المدرسة أما ٢٠% من أفراد العينة فقد أضافوا أن إدارة المدرسة توفر الدعم لهم من خلال توفير بعض احتياجاتهم لأداء عملهم في المدرسة، أما استجابة السؤال الثاني " هل لدى مدرستك برنامج معين لاستقبالك كمعلم جديد؟". فقد كانت إجابة ٩٥% من أفراد العينة بأنه لا يوجد أي برنامج خاص بهم من قبل إدارة المدرسة، أما استجابة أفراد العينة عن السؤال الثالث " ما نوع الدعم الذي تحتاج إليه كمعلم جديد من قبل مدير المدرسة؟" فكانت إجابات ٧٥% من أفراد العينة تؤكد أهمية الدعم الوجداني وتفهم المدير لهم كمعلمين جدد، أما إجابة العينة للسؤال الرابع " هل ترغب في استمرارك في عملك كمعلم؟ أو أنك ترغب في الاندراج في وظائف أخرى لو سمحت لك الظروف؟" فكانت إجابة ٩٥% من أفراد العينة رغبتهم في ترك مهنة التدريس والالتحاق بوظائف إدارية.

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم استجابات أفراد العينة لفقرات الدعم التنظيمي المقدم من مدراء المدارس للمعلمين الجدد وجودها بنسبة ٢٠% وهي نسبة ضعيفة جداً.

و تم الاطلاع على بعض نماذج الخطط المدرسية للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ م وتحليل بنودها فلم تجد الباحثة شيئاً يخص المعلم الجديد، ولم تتطرق الخطط إلى أي نوع من أنواع الدعم الذي يجب أن تقدمه إدارات المدارس لهذه الفئة، وهذا يعد غياباً واضحاً للاهتمام بهذه الفئة.

ونخلص من النتائج السابقة إلى وجود قصور في الدعم التنظيمي المقدم من إدارات المدارس للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان، وهو ما يترتب عليه ضرورة التعرف على دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان.

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١. تقدم هذه الدراسة لمديري المدارس مادة علمية وتطبيقات ميدانية حول أهمية الدعم لمعلميهم عامة والجدد خاصة، ودور ذلك في تأدية المعلم الجديد لأدواره الوظيفية.

٢. تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الأدب النظري المرتبط بالدعم التنظيمي المقدم من مديري المدارس للمعلمين الجدد حيث لوحظ وجود قصور في الدراسات المتعلقة بدور مدير المدرسة في الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد لديهم.

٣. يمكن للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم أن يستفيدوا من نتائج الدراسة الحالية وتوظيفها في المدارس من خلال توضيح مفهوم الدعم التنظيمي وأهميته، والعوامل المؤثرة على قيام مدير المدرسة بهذا الدور.

٤. تقدم هذه الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة ترشد مديري المدارس بأدوارهم في الدعم التنظيمي، وتساهم في إبراز دور مدير المدرسة بالعناية بالمعلم الجديد، والاهتمام بجميع الجوانب التي تساهم في تنمية شعورهم بانتمائهم للمدرسة واكتسابهم مهارات العمل داخلها.

## حدود الدراسة

### أولاً: حدود موضوعية.

يتناول البحث إدراك المعلمين الجدد للدعم التنظيمي من مديري المدارس في مدارس التعليم الأساسي من خلال ثلاثة محاور للدراسة وهي:

المحور الأول: الدعم الإداري للمعلمين من وزارة التربية والتعليم على مستوى المدرسة.

حيث يحتوي المحور الأول على أربعة أبعاد هي الأنظمة والتعليمات، و الحوافز والمكافآت، نمط الاتصال، النمط الإداري.

المحور الثاني: درجة إدراك المعلمين الجدد للدعم التنظيمي لمديري المدارس.

ويحتوي المحور الثاني على أربعة أبعاد هي إدراك العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.

المحور الثالث: الممارسات الفعلية للدعم التنظيمي للمعلمين الجدد.

ويحتوي المحور الثالث على أربعة أبعاد هي متطلبات تحقيق الدعم الوجداني، متطلبات تحقيق الدعم البيئي، متطلبات تحقيق الدعم التعليمي، متطلبات تحقيق الدعم التقييمي.

### ثانياً: حدود بشرية.

المعلمون الجدد في مدارس سلطنة عمان الذين لم يتجاوزوا العام الدراسي الواحد المعينين في العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ م، حيث يمثلون الحدود البشرية للدراسة.

### ثالثاً: حدود مكانية.

شملت الدراسة على جميع مدارس محافظات السلطنة (مسقط، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، الداخلية، جنوب الشرقية، شمال الشرقية، الظاهرة، الوسطى، ظفار، مسندم، البريمي).

### رابعاً: حدود زمنية.

تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ م.

### مصطلحات الدراسة

يرتكز البحث على المصطلحات التالية:

\*الدعم التنظيمي ( Organizational Support)

مؤهل بكالوريوس تربوي أو ما يعادله، ولا تتجاوز خبرته عام دراسي واحد"

## الجانب النظري

### المحور الأول: الدعم التنظيمي للمعلمين

تتطلب طبيعة العملية التعليمية من المعلمين بشكل عام والمعلمين الجدد بشكل خاص أن يمتلكون العديد من المهارات لتنفيذ المهام الفنية للتدريس، ولأداء وظيفتهم بفعالية، وهناك العديد من العوامل التنظيمية التي ربما تؤثر على أداء المعلمين الجدد خاصة منها على سبيل المثال الدعم التنظيمي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على التزام المعلم وأدائه وروحه المعنوية، علاوة على ذلك يرتبط موضوع الدعم التنظيمي بمجموعة من الأبعاد التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور العملية التعليمية و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وعلى ذلك يتناول هذا المحور من الدراسة الدعم التنظيمي من حيث ( المفهوم، الأهمية، النظريات، المحددات، والأبعاد).

### أولاً : مفهوم الدعم التنظيمي وتطوره

مفهوم الدعم التنظيمي (Organizational Support)

تتعدد التعريفات التي قدمها الكتاب والمفكرين للدعم التنظيمي Organizational Support ، الذي تم اختصاره باللغة الإنجليزية إلى (OS)، حيث كان لكل باحث اتجاهاته التي ينظر من خلالها إلى تعريف الدعم التنظيمي، فقد حظي موضوع الدعم التنظيمي باهتمام فئة كبيرة من الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة والذين اختلفوا في مجال البحث وربطه بمتغيرات الدراسة، ومن خلال محاولة الباحثة للوقوف على هذه المفاهيم لوحظ وجود جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع مفهوم موحد للدعم التنظيمي.

أشار المليجي (٢٠١١: ١٥٦-١٥٧) إلى الأداء

المدمع "Supporting Performance"

"حيث يتمتع مدير المدرسة بدور فعال في تدعيم الأداء، وتحفيز الأفراد العاملين تجاه العمل، وتنظيم

عرفه سيبليموج (2004: 621) (Spielbergr)

بأنه "مدى مساهمة المنظمات العامة في الاهتمام بقيم الموظفين والعناية برفاهيتهم".

كما عرفه حسين (٢٠٠٦: ٢٨٩) بأنه "الدعم الذي يتلقاه الموظف من رئيسه في العمل، ويأخذ هذا الدعم أشكالاً عدة، منها الدعم المادي والملموس الذي يقدمه الرئيس للمرؤوس لمساعدته في إنجاز مهامه ومسؤولياته الوظيفية، وكذلك الدعم المعنوي الذي يتلقاه المرؤوس من رئيسه في صورة مراعاة الرئيس لاحتياجات المرؤوس ومتطلباته ومشاعره".

وتتبنى الدراسة التعريف الإجرائي للدعم التنظيمي بأنه "كل ما يقوم به مدير المدرسة تجاه المعلمين حديثي التعيين، ويظهر ذلك في اهتمامه بهم عاطفياً وإظهار المحبة والرعاية لهم من خلال الدعم الوجداني، وتمييزهم مهنياً من خلال الدعم البيئي، وتوفير كافة المعلومات الحديثة من خلال الدعم التعليمي، وإعطاء المعلم صورة عن أعماله وواجباته من خلال الدعم التقييمي".

### المعلم الجديد

عرفه فيليب (2013:38) (Phillip)

بأنه "هو المعلم الذي بدأ العمل في النظام المدرسي وأكمل سنة واحدة من العمل".

وعُرف مصطلح المعلم الجديد عند هندريكس هاريس (10: 2012) (Hendricks-Harris) بـ "المعلمين الحاصلين على شهادات بدوام كامل مع عدم وجود الخبرة في مجال التدريس".

وبعد إجراء مجموعة من المقابلات مع مسؤولين في المكتب الفني ومدير الموارد البشرية حول مفهوم المعلم الجديد اتضح أنه لا يوجد تعريف خاص له في الوزارة، رغم وجود إشارة للمصطلح في خطط الإنماء المهني الصادر من المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، وتتبنى الدراسة المفهوم الإجرائي التالي للمعلم الجديد " هو الفرد الذي تم تعيينه في وزارة التربية والتعليم بوظيفة معلم في بداية العام الدراسي ويحمل

خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم أهداف المنظمة".

- كما أوضح إيسنبرجر (Eisenberger, 1990: 51) "أن الدعم التنظيمي هو شكل من أشكال التبادل الاجتماعي الذي يحدث بين الفرد والمنظمة".

- كما يصفه كل من إيسنبرجر وآخرون (Eisenberger, et all, 2002: 567) شور واين (Shore and Wayne, 1993: 753) بأنه السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارة العليا للمنظمة لتخفيف الضغوط على العاملين".

- وقد أضاف إيسنبرجر وآخرون (Eisenberger, et all, 2002: 566) بأن الدعم التنظيمي بصفة أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي. ومن خلال تعريفات إيسنبرجر نجد أنه ركز على الدور الذي تقوم به المنظمة تجاه موظفيها، وذلك يظهر في اهتمام المنظمة بهم وبمساهماتهم وبرفاهيتهم، وهذا الاهتمام ينعكس في التبادل الاجتماعي بين الفرد والمنظمة.

بينما تعددت مفاهيم الدعم التنظيمي لدى الباحثين، حيث يرى ميري (Maier, 1970: 1419) أن "الدعم التنظيمي هو مرادف للدعم القيادي، ويمكن التعبير عنه بأنه مساهمات القادة لمرءوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، وعرض حلولها بشكل مفتوح وبالتالي تنمية القدرات الابتكارية لديهم.

وفي دراسة إيليويت و دواك (Elliott & Dweck, 1988: 6) أضاف بأنه "التأثير في السلوك بشكل يعكس الدعم من خلال تنمية القدرات الابتكارية وإفساح المجال أمام المرؤوسين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها".

الموارد، ووضع برامج لتدريبهم، والتخلص من بعض المعوقات التي قد تقف حائلا دون بدء برامج التدريب". وأشار كشرود (2007: 548) إلى عدة مسميات ومنها:

- قيادة مشجعة، قيادة مساندة "Supportive Leadership"

- خدمات الدعم أو المساندة "Supportive Services"

- الأسلوب المساند أو الأسلوب الداعم "Supportive Style"

"في نظرية المسار والهدف تشير الكلمة إلى أسلوب من أساليب القيادة، والذي يظهر فيه القائد الاهتمام بالعمال".

ومن خلال عرض المصطلح من القواميس التربوية نجد اتفاقا بأنه "أسلوب يعبر عن اهتمام رئيس العمل بمرؤوسيه، وهذا الاهتمام له نتائج تساعد في سير العمل وتحقيق أهدافه".

وتعددت المصطلحات حول الدعم التنظيمي، ومن أشهر الكتاب الذين كتبوا في الدعم التنظيمي هو روبرت إيسنبرجر "Robert Eisenberger" وقد عرض مجموعة من المصطلحات منها:

- أشار إيسنبرجر وآخرون (1986: 505) أن الدعم التنظيمي يشير إلى مدى إدراك موظفي المنظمة التي يعملون فيها بتقديرهم ومساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم .

- كما عرفه كل من إيسنبرجر، هنتنغتون، هاتشيسون، والصورة (Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa,

1986: 505) بأنه اعتقادات الفرد بشأن اهتمام

المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته، أي اعتقادات الفرد بشأن انتمائه للمنظمة، حيث أن شعور الفرد المرتفع للدعم التنظيمي يخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضا يشعر أن عليه الالتزام برد الانتماء له من



ومن خلال التعريفات السابقة، يمكننا تحديد السمات والخصائص التي تميز الدعم التنظيمي على النحو الآتي:

- الدعم التنظيمي هو سلوك تظهره المنظمة لموظفيها، وهذا السلوك يتمثل من خلال التركيز على الأسلوب الإداري المتبع في المنظمة.
- الدعم التنظيمي لا يقتصر على الاهتمام برفاهية الموظف داخل المنظمة، وإنما يسعى إلى تحقيق التكيف والتهيئة للعمل، والمساعدة في حل المشكلات والتحديات التي تواجهه.
- الدعم التنظيمي هو شكل من أشكال التبادل الاجتماعي، ويتمركز حول العلاقة التبادلية بين المنظمة وموظفيها.
- الدعم التنظيمي في المنظمة يتمركز حول معاملة المنظمة لموظفيها بعدالة، وحل مشكلاتهم والإنصات لشكواهم.
- الدعم التنظيمي هو أحد الطرق التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة.

### التطور التاريخي لمفهوم الدعم التنظيمي

يعد الدعم التنظيمي فرع من فروع علم السلوك التنظيمي، والكل يتفق بأن تاريخ السلوك التنظيمي انطلق من مدرسة العلاقات الإنسانية التي تقترض أن زيادة الإنتاج يتوقف على زيادة رضا الأفراد العاملين، وإن القوة الحقيقية للمنظمة تتمثل بعلاقاتها التفاعلية التي تنشأ داخل وحدة العمل إحصان (٢٠١١: ٣٠).

ومع زيادة البحث في السلوك الإنساني داخل المنظمة، وجد أن الاهتمام بالسلوك الإنساني في المنظمة يمتد جذوره عبر الحضارات البعيدة، فالحضارة الفرعونية تأخذ في تعاملها مع أفراد منظماتها بأسلوب الاستماع إلى شكواهم، والاستماع والإنصات للفرد يعد في حد ذاته أحد السبل التي تساعد الفرد في إحساسه بأهميته بالمنظمة، ومن خلال هذه الدراسة أحاول إظهار بدايات ظهور مفهوم الدعم التنظيمي من خلال التقسيم إلى المراحل التالية:

ويشير جورج (George, 1999: 319-320) أن الدعم التنظيمي هو "القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم".

في حين أضاف رودس و إيسنبرجر (Rhoades & Eisenberger, 2002: 701) بأن الدعم هو تقدير المنظمة للموظفين العاملين و اهتمامها برفاهية موظفيها.

أما المغربي (٢٠٠٣: ٢) فقد أشار بأن الدعم يعبر عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات، التي تظهر بين فترة وأخرى ودعم القرارات الإدارية.

وأضاف كل من الحراشنة والهيبي (٢٠٠٦: ٢٤٩) أن الدعم التنظيمي يتمثل في الكيفية التي يتم فيها تحديد مختلف العلاقات التي تنشأ في المنظمة لغايات تحقيق أغراضها المرسومة، حيث تتضمن عملية التنظيم وتحديد الأهداف بدقة ووضوح وبيان النشاطات والأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف وتسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية، بشكل يعتمد على التنسيق والتعاون ضمن إطار الهدف العام للمنظمة.

ويعرفه لي وبيسي (Lee & Peccei, 2007: 663) بأنه شعور العاملين وإدراكهم بالدعم من المنظمة وأن الدعم والمساندة ستمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم و دافعتهم نحو العمل والإنتاجية، بينما يعرفه شعبان (٢٠٠٧: ٩٠) أن الدعم التنظيمي يمثل سلوكاً ذا طابع استراتيجي موجه تسعى من خلاله المنظمة إلى تحقيق منافع خاصة لا تتعارض مع مصالح الآخرين أو مع أهدافها.

وأضافت عبد السلام (٢٠٠٩: ٣١) بأن الدعم التنظيمي هو مدى تقدير المدرسة لإسهامات المعلمين واهتمامها برفاهيتهم، ومساعدتها لهم في حل مشاكلهم، ومعاملتهم بعدل.

الكريم أفضل معلم للقادة على هذا الجانب حيث ذكره الله في كتابه الحكيم في قوله: ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

• كما كان رسولنا الكريم نموذجاً يحتذى به في زرع مفهوم الاتصال بين الرئيس ومرووسيه في قوله " :أشيروا عليّ" مواضع عدة منها مسلم برقم ٢٧٧٠، الترمذي برقم ٣١٨٠ ونفقده أحوال أصحابه وقد مدحه تعالى بقوله ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ (سورة القلم، الآية: ٤)، وهذا يتوافق مع ماتستهدفه الدراسة الحالية من دعم الرئيس — مدير المدرسة — لمرووسيه — المعلمين — بما يحقق مفهوم الاتصال الجيد بينهم.

• **الدعم التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر**  
لو تطرقنا للفكر الإداري التقليدي والمعاصر وتناول كل فكر السلوك الإنساني وكيفية التعامل معه بطريقة علمية، نجد أنها قسمت إلى مدارس فطرية لكل منها وجهة نظر تتناسب مع الفترة الزمنية التي وجدت فيها، وتتماشى مع احتياجات ومتطلبات تلك الفترة، وسوف تتناول الدراسة كل مدرسة فكرية من هذه المدارس، مبينة ظهور مفهوم الدعم التنظيمي فيها.

### المدرسة الكلاسيكية:

حيث بدأت المدرسة الكلاسيكية التي افترضت بأن الأفراد كسالي وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين (عبد الرحمن، ٢٠٠٣)، ومن هذه المدرسة ظهرت نماذج ركزت على السيطرة على سلوك العاملين داخل المنظمة بطريقة عقلانية رشيدة.

وقد أظهرت المدرسة الكلاسيكية ثلاث نظريات للسلوك الإنساني تتمركز في نموذج الإدارة العلمية، ونظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية، والنظرية

### • مفهوم الدعم التنظيمي في الدين الإسلامي

برز الاهتمام بالسلوك الإنساني من خلال ديننا الإسلامي الحنيف الذي أسس حضارة إسلامية عريقة تقوم على أساس إنساني بحت، ركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة في مجالات عدة، حيث يتجلى هذا الاهتمام فيما يلي:

• ركز الدين الإسلامي على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والإدارة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة الغير، قال الله تعالى: ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (سورة الشعراء، الآية: ٢١٥).

• أكد ديننا الإسلامي على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد، في قول الله تعالى ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ (سورة البقرة، الآية: ٨٣).

• أقر ديننا الحنيف مبدأ الشورى بين أفرادها والذي هو شكل من أشكال اتخاذ القرارات الإدارية، في قول الله تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩)، فالشورى أقرها الإسلام وأمر الله نبيه محمد - صلى الله عليه وسلم - بها، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في جل الأمور، حتى في خاصة شأنه؛ وعند الترمذي في سننه: (وَبُرُوءَى عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ) (سنن الترمذي/ ت بشار ٢٦٥/٣) ت شاكر (٤/٢١٣)، ولأن إشراك المرؤوسين وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم، ويدركون أهميتهم في المنظمة.

• بين الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تنفر القلوب وتباعد بينها، وتجعل العلاقات متوترة وأوضح أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولاً إلى القلب وقبولاً، لذلك كان رسولنا

ومن مبادئ هذه النظرية التي يستند إليها ظهور الدعم التنظيمي، أن احتياجات الأفراد مختلفة، فبعضهم تسيطر عليه الحاجات المادية وبعضهم تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية وبعضهم تسيطر عليه الحاجة لتحقيق الذات، وأن الفرد بطبيعته يسعى للانضباط في العمل، ولكن تؤثر عليه طرق الرقابة، كما تتدخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عمله، ومن أبرزها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية والقدرات، وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وهنا يكمن دور المدير في دعم موظفيه.

#### • الدعم التنظيمي كمفهوم بحثي

بعد المرور على المراحل التي ولدت من خلالها مؤشرات للدعم التنظيمي، يجب الإشارة إلى ظهور الدعم من خلال مراحل ظهور مفهوم الدعم التنظيمي "Organizational Support" كمفهوم بحثي من خلال المدارس والنظريات التي تم ذكرها، رغم تأكيد الباحثين على عدم ظهوره حتى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن وجود فكرة الدعم في الأدب الإداري يرجع إلى بداية القرن العشرين نفسه، فالباحث في ظهور فكرة الدعم التنظيمي التي تمتد جذوره من الثورة الصناعية في بداية القرن التاسع عشر، والتي كانت تتميز المنظمات بالشكل العسكري في التعامل مع عاملها من حيث طبيعة الإدارة، وضياح حقوق الموظفين، وإحساس الموظف بعدم الرضا (عوض، ٢٠٠٨).

حيث جاء ألتون مايو وتجارب الهاوثورن (١٨٨٠-١٩٤٩) لينادي بالحاجة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني في المنظمات، وفي عام ١٩٨٦ لوحظ أن المدراء مهتمون بالاستفادة من التزام المنظمة (Eisenberger, et al: 1990)، ويعد إيسنبرجر واحد من رواد دراسة الدعم التنظيمي في المنظمة.

وتوالت البحوث التي يتضح من خلالها أن المنظمة ليست مصدراً من مصادر الدعم المادي، ولكن تمتد

البيروقراطي، ولكل نموذج له وجهة نظرة في السلوك الإنساني للعاملين في المنظمة، وهذه النماذج كما يلي:

أ - نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلر (Fredrik.W.Taylor)

ب - نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية لهنري فويل (Henry Fayol)

ج - النظرية البيروقراطي لماك ويبر (Max Weber)

#### مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كتنقيص للمدرسة الكلاسيكية التي تفترض أن زيادة الإنتاج يتوقف على زيادة رضا الأفراد العاملين، وإن القوة الحقيقية للمنظمة تتمثل بعلاقاتها التفاعلية التي تنشأ داخل وحدة العمل (إحسان، ٢٠١١: ٣٠).

وترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الفرد مخلوق اجتماعي، يسعى لبناء علاقات اجتماعية أفضل مع الآخرين قائمة على التعاون، فتوجهت إلى الديمقراطية في الإدارة والتشاركية في اتخاذ القرار، والتركيز على الإنصات لشكاوي الأفراد ومقترحاتهم، وتنمية الجوانب الاجتماعية كالحالات والحفلات، وقد عيب على هذه النظرية الإفراط في الاهتمام بجانب العلاقات الاجتماعية للفرد وإهمال الجوانب الأخرى.

ونتيجة لهذه الملاحظات جميعها ظهر الاهتمام بعلم السلوك الإنساني، الذي يُعد الدعم التنظيمي فرع من فروع، حيث سعى العلماء لتطوير استخدام كل الجوانب السلوكية لتفسير دقيق وشامل لسلوك الفرد، ونلاحظ من العرض السابق أن كل مدرسة وكل نظرية سعت للاهتمام بجانب من جوانب السلوك الإنساني، ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر، جاءت نظرية العلوم السلوكية التنظيمية لتعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة وتحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني لتتمكن من توظيف كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم وهي نظرية العلوم السلوكية التنظيمية.

## ثانياً : أهمية الدعم التنظيمي

أشار إيسنبرجر في دراسته إلى أهمية الدعم التنظيمي التي تحددت في أن الدعم التنظيمي:

- يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساعد على انخفاض نسبة الغياب والرغبة في ترك العمل (Eisenberger, et al., 1986)
- ينمي الدافع نحو العمل بزيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة .
- يساهم في تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب (Eisenberger, et al., 2001).

كما أكد شاهين (٢٠٠٢: ٢١) على أهمية الدعم التنظيمي كما يلي:

- يساهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.
- يعمل على تحسين صورة المنظمة، والدفاع عنها كما يؤدي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.
- يساهم في زيادة اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الدعم التنظيمي فوائد تعود على الفرد والمنظمة ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

لتشمل دعم يغطي جميع جوانب الفرد الوجدانية والاجتماعية والمهنية، حيث أوضحت دراسة هاوثورن Hawthorne في الثلاثينيات من القرن العشرين، أن المنظمات هي أيضاً مصدر مهم للموارد الاجتماعية والعاطفية، وكلما أوضحت المنظمة لموظفيها أنهم ذو قيمة، وحرصت على معاملتهم معاملة إيجابية، يرتفع مستوى الإنتاج لديهم، ويصبح اتجاههم نحو العمل إيجابياً (Zagenczyk, 2006: 8).

وقد طور مايو من نتائج هاوثورن، باقتراحه أن الدعم الاجتماعي والعاطفي الذي تقدمه المنظمة للعاملين قد ساعدهم على التعامل مع التغيرات الاجتماعية التي حدثت نتيجة التوسع في الصناعة في الأربعينيات من القرن العشرين (Zagenczyk, 2006: 9).

وقد أشار ليفنسون (Levinson, 1965) إلى أنه عندما انتقل الأفراد من المدن الصغيرة والقرى إلى المدن الكبيرة للعمل بها نتيجة للتغيرات في الحراك الاجتماعي فقدوا مصدر القيم للدعم والاحترام والهوية؛ لذلك حاولوا الحصول على الاحترام والدعم من المنظمات التي يعملون بها، تعويضاً لهذه الخسارة.

ومن هنا بدأ اهتمام المسؤولين بالاهتمام بالموظفين ودعمهم، ولم يقتصر دعمهم من خلال الدعم المادي بل تعدى إلى الدعم الوجداني (العاطفي) والدعم الاجتماعي والاهتمام بالجوانب الشخصية لإرضاء الموظفين، إضافة إلى سعي الباحثين إلى إجراء العديد من البحوث التي تركز على الدعم التنظيمي، وظهور مفاهيم عدة تصب حول الدعم التنظيمي.

وباستقراء ما سبق يتضح أن الاهتمام بموضوع الدعم التنظيمي للعاملين يرجع إلى بدايات القرن العشرين، من خلال الاهتمام بتوفير الدعم المادي للعاملين، والذي تطور إلى الاهتمام أيضاً بتوفير الدعم الاجتماعي والوجداني، ثم تطورت دراسة الدعم التنظيمي ودرس أثره بمجموعة من المتغيرات كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وغيرها من المتغيرات التي تقيس أثر الدعم في تحقيق أهداف المنظمة.

للموظفين في المنظمة مما يدفعهم إلى إعطاء صورة ذهنية طيبة للمنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.

- الدعم التنظيمي يزيد من دافعية الموظفين نحو العمل، وزيادة الدافعية ينتج عنه زيادة في كفاءة الأداء.

### ثالثاً: الدعم التنظيمي للمعلمين.

- مدركات المعلمين للدعم التنظيمي من مديري المدارس.

ومن خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالدعم التنظيمي يمكن توضيح المحددات الرئيسة للدعم التنظيمي "Antecedents of Organizational Support" كما يلي:

#### ١ - إدراك العدالة التنظيمية "Perception of Organizational Justice"

يقصد بالعدالة التنظيمية (Organizational Justice) لميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne, 2003: 3)، أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي (AL-Otaibi, 2003:343).

كما تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد (Mayer & Allen, 1990)، وتعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات، وتحقيق الرضا للأفراد العاملين بها، وبالتالي فإن شعور العاملين بالعدالة يساعد على تحسين الأداء التنظيمي (زايد، ٢٠٠٦: ١٣).

وينفق الباحثون على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية لهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة (Miles, 2000)، حيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، ويسهم توفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية إيجابياً في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة.

### أولاً: فوائد الدعم التنظيمي للموظفين بالمنظمة.

- يساعد الدعم التنظيمي في تقليل بعض السلوكيات والآثار السلبية لدى الموظفين، فهي تساهم في تقليل نسبة الغياب، وكثرة الاستئذان والخروج من العمل، والتأخر عن فترة الدوام الرسمي.
- يساهم الدعم التنظيمي على تشجيع التنمية المهنية الذاتية للموظفين، فإحساس الموظف بأن المنظمة تدعمه وتسانده تخلق حافز لديه لتنمية خبراته عن طريق التدريب بكافة أنواعه.
- يعمل على زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم.
- الدعم التنظيمي يساهم في خفض مشاعر التوتر والقلق من قبل الموظف حول المنظمة المنتمي إليها.
- يساهم الدعم التنظيمي في رسم طريق النجاح المهني للموظف.
- يشبع الدعم التنظيمي حاجات الموظفين الاجتماعية والعاطفية، ويوفر الضمان بأن المساعدة سوف تكون متاحة من المنظمة عند حاجة الموظفين إليها.
- يساهم الدعم التنظيمي على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

### ثانياً: فوائد الدعم التنظيمي للمنظمة.

- الدعم التنظيمي يساعد على زيادة الجهد المبذول من قبل الموظفين سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.
- الدعم التنظيمي يساعد على تشجيع العمل المبتكر والمبدع داخل المنظمة مما يساعد المنظمة على التميز.
- الدعم التنظيمي يحسن صورة المنظمة، حيث ينتج عن الدعم التنظيمي تنمية الشعور الإيجابي

أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة التي لديها أطفال يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإنها تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .

#### • عدالة الإجراءات "Procedural Justice"

وينظر للعدالة الإجرائية بأنها إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وتعكس عدالة الإجراءات مدى إدراك العاملين أن الإجراءات المتبعة من المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، وكذلك عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائهم، وتبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها (زايد، ٢٠٠٦: ٢٠).

وقد حدد ليفينثال (Leventhal, 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية :

- قاعدة الاستئناف بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك .
- قاعدة الأخلاقية أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة .
- قاعدة التمثيل يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .
- قاعدة عدم الانحياز يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .
- قاعدة الدقة بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير الى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية كما ذكرها ريجو وكونا (Rego & Cunha, 2006: 7) وهي عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، وكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية له دوره في المنظمة، وهو كالآتي:

#### • عدالة التوزيع "Distributive Justice"

يعتبر الباحثون ان أساس عدالة التوزيع يعود الى نظرية المساواة (Ortiz, 1999: 5) وتشير عدالة التوزيع إلى إدراك الأفراد لأساليب توزيع الموارد من قبل المنظمة (Rego & Cunha, 2006: 7) ، فمن الملاحظ تركيز عدالة التوزيع على المخرجات المستلمة، كما تشير عدالة التوزيع إلى الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

وتقوم العدالة التوزيعية على عدالة توزيع المكافآت، وعدالة التعامل الشخصي، حيث يكون التركيز على كيفية قيام الرئيس بتوزيع المكافآت وعلى ردود أفعال الأفراد على ما يحصلون عليه من مكافآت.

وقد حدد اورجان (Organ, 1988: 64) ثلاث

قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة أن كل الناس، وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القبيلة... الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت.
- قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا

## ٢ - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين " Leadership Support"

مثلما يسعى المرؤوسين إلى الاهتمام بعدالة سياسات المنظمة كإحدى المحددات للدعم التنظيمي، فهم أيضاً يهتمون بسلوك القائد الموجه لهم، ومن إحدى الافتراضات الرئيسية للدعم التنظيمي أن المعاملة التي يتلقاها العاملون من ممثلي المنظمة تؤثر في إدراكهم الشامل للدعم التنظيمي، وكلما زاد مدى اعتقاد العامل بأن تصرفات ممثلي المنظمة ممثلة لتصرفات المنظمة نفسها زادت قوة تأثير ممثل المنظمة في إدراك العاملين للدعم التنظيمي؛ لذلك يكون للرئيس الذي يتقلد درجة رسمية وظيفية رفيعة المستوى تأثير أقوى في إدراك العاملين للدعم التنظيمي من الرئيس الذي يتقلد درجة رسمية وظيفية أقل ( Zagenczyk, 2006: 19).

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذي يعين بدرجة وظيفية مرتفعة داخل المنظمة، ويكون له تأثير في العاملين بالمنظمة من حيث متابعته لتنفيذ أهداف المنظمة.

ويعتبر مدير المدرسة قائدا لها بحكم الدرجة الوظيفية الرسمية التي يتقلدها، حيث إنه مسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال عقد اجتماعات، وإصدار القرارات الخاصة بسير العمل داخل المدرسة، وبالتالي يكون له تأثير في العاملين بالمدرسة.

ويوفر مدير المدرسة الدعم التنظيمي للمعلمين من خلال تقديره لإسهامات المعلمين، وتقديم الدعم والتشجيع لهم، ومساعدة المعلمين في الحصول على المعلومات التي تخص أداء وظيفتهم، والاستماع لاستفساراتهم، وتزويدهم بالتغذية الراجعة المستمرة، وقضاء وقت كاف في الاجتماعات، ومساعدتهم على الحصول على التدريب المناسب لهم، ومحاولة تزويدهم بالموارد والأجهزة التي يحتاجون إليها لأداء وظيفتهم بفعالية.

## ٣ - المشاركة في اتخاذ القرار "Participation in Decision Making"

• قاعدة الانسجام يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات (محرمة، ٢٠٠٠).

## • عدالة التعاملات "Interactional Justice"

تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام وجودة تعامل متخذي القرار مع المرؤوسين (Rego & Cunha, 2006:7) وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz , 1999: 5).

وتضم عدالة التعاملات نوعين من العدالة وهي عدالة العلاقات الشخصية "Interpersonal Justice" وعدالة المعلومات "Informational Justice"

وتشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه، بينما تشير عدالة المعلومات على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد كأن يقدم المدير شرحا وافيا للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم (Rego & Cunha, 2006: 7) وبمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (Lee , 2003: 30).

وقد قدم شور وشور Shore and Shore كما أوضحها زيكنجريد (Zagenczyk, 2006:18) تفسيراً للعلاقة بين إدراك العاملين للدعم التنظيمي والعدالة التي توفرها المنظمة لموظفيها، مقترحاً أن إدراك العدالة تخلق الثقة بين العاملين والمنظمة، وبالتالي تزيد من توقعات العاملين بأن المنظمة سوف تكافئ جهودهم، وبناء على ذلك يعكس دعم المدرسة لهم؛ وبالتالي ينعكس هذا على سلوكيات المعلمين الجدد تجاه المدرسة.

(عبد العليم، ٢٠٠٠)، ولقد فرق الباحثون بين دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين، ودعم وتأكيذ الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيذ الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيذ الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة (Brockner, 1988).

وأثبتت دراسة (عبد العليم، ٢٠٠٠) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة (تنويع المهارات، الاستقلالية، التغذية العكسية، تحديد المهام، أهمية الوظيفة، الهيكل التنظيمي المتكامل)، ودعم وتأكيذ الذات لدى الأفراد .

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع دعم وتأكيذ الذات لدى الأفراد فإنه لا توجد دراسات قد تعرضت لدراسة علاقة دعم وتأكيذ الذات بإدراك الدعم التنظيمي في أي صورة من صور التأثير سواء كمتغير تابع أو مستقل بصورة فردية أو جماعية - بحسب علم الباحثة - مع الأهمية الواضحة لذلك حيث يمكن الاستفادة من مفهوم دعم وتأكيذ الذات كأحد المحددات المؤثرة على إدراك الدعم التنظيمي نظراً للعديد من المتغيرات المؤثرة فيه، وفي ضوء ما سبق تتوقع الباحثة أن يؤثر دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين في تنمية إدراكهم للدعم التنظيمي.

#### ▪ أبعاد الدعم التنظيمي للمعلمين.

ومما لا شك فيه أن أبعاد الدعم متعددة، وتتفاوت تأثيراتها على المنظمة، وكل بعد من الأبعاد له تأثير مختلف من منظمة إلى أخرى، فليس بالضروري اتفاق جميع الدراسات على تحديد البعد الأكثر تأثيراً على الأفراد في المنظمة، وخاصة مع تعدد المنظمات التي تدرس الموضوع، ومن هنا سوف نتناول الأبعاد بشكلها التفصيلي.

فأبعاد الدعم التنظيمي عند كل من شوري وويني (Shore & Wayne, 1993) أجملت فيما يلي:

يتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين (الزيادي، ١٩٩٥: ٣١٢) هما:

- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة .
- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات كما أثبتت دراسة (Nickeles, et al., 1999) أن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

حيث تستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلي من العاملين لديها عن طريق إتباع نظم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعاملها في المشاركة في اتخاذ القرارات، ولقد توصل (شاهين، ٢٠٠٢) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي، وأن إدراك الدعم التنظيمي لا يتوقف على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات .

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأونوقراطية (Nickels, et al, 1999) .

#### • دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين " Self Esteem".

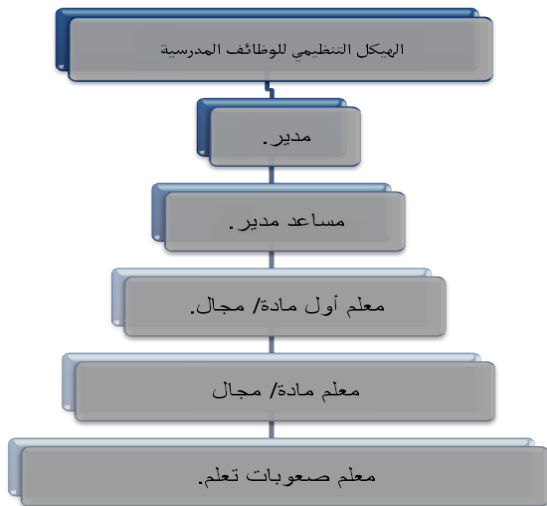
يشير دعم وتأكيذ الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة



ابتعاد المنظمات عن الهياكل التنظيمية الروتينية، والمركزية وذلك للمحافظة على المرونة والقدرة على التحديث.

أما الهيكل التنظيمي المدرج في وزارة التربية والتعليم الذي تم تحديثه حسب القرار الوزاري 44/2010 .

أما من حيث الهيكل التنظيمي في مدارس سلطنة عمان فهي موضحة في الشكل (١) كما جاءت في دليل مهام أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والفنية و المساعدة بالمدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣: ٤) ، وقد تم أخذ الجزء الخاص بمجال الدراسة



الشكل (١) الهيكل التنظيمي للوظائف المدرسية مجال الدراسة.

#### • الأنظمة والتعليمات:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تحديد أنظمتها وأهدافها، ولذلك نرى أن الأنظمة والتعليمات المتبعة في المنظمات هي قدرة المنظمة على تقنين قواعد وإجراءات العمل بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد، هذا إلى جانب مدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل وسجلات رسمية بالإضافة إلى القواعد والإجراءات التي تضعها الإدارة في سبيل إنجاز الأعمال الاعتيادية (العميان، ٢٠٠٤).

- الهيكل التنظيمي.
- الأنظمة والتعليمات.
- الحوافز والمكافآت.
- نمط الاتصال.
- النمط الإداري.

وسوف يتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد فيما يلي:

#### • الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

حظى الهيكل التنظيمي باهتمام كثير من الباحثين، كما ركزت جميع نظريات التنظيم على كيفية بناء هيكل تنظيمي وذلك باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. ويقصد بالهيكل التنظيمي بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وألا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً (عارف، ٢٠٠١).

ويعتبر الهيكل التنظيمي هو بناء المنظمة الذي يجسد العلاقات الرسمية للأفراد والجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية، وهو الذي يبين خطوط السلطة والمسؤولية، إذ يعد تجسيدا لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة (السالم، ٢٠٠٢)، وقد عدد شاهين (٢٠٠٢) مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع الدعم التنظيمي وهي:

- الهيكل المرن كأحد بدائل المنظوم المصفوفي.
- الهيكل الأفقي.

حيث من الملاحظ أن البناء التنظيمي غير المرن " البيروقراطي " يؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق (الصيرفي، ٢٠٠٥)، فيجب على المنظمة استخدام هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة وذلك لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، وتمكن الموظفين من الرقابة الذاتية على سلوكهم، كما يجب مراعات

الموجودة في الهيكل الإداري والوظائف التابعة لها سواء على مستوى الوزارة، أم على مستوى المدرسة.

#### • الحوافز والمكافآت:

الحوافز هي الأساليب والطرق المشجعة التي تتبعها المنظمة لكي يزيد الموظف من إنتاجه، ويمكننا تقسيم الحوافز والمكافآت في أي منظمة إلى مادية ومعنوية، حيث أشار اسيزنبرغ (Eisenberger, 2001: 44) أن الدعم التنظيمي والحوافز المادية والمعنوية للعاملين يؤدي إلى توطيد العلاقة بين القيادة والعاملين، بحيث تكون علاقة منتجة وفاعله وقد تعبر المنظمات الناجحة في دعمها وحوافزها بأساليب مختلفة منها ما هو تقليدي مثل زيادة الأجور والحوافز المادية بإشكاله المختلفة ومنها ما هو معنوي مثل اغتنام بعض المنظمات لأي مناسبة من أجل الاحتفال بالمتميزين فيها، ومنها ما يرتبط بتوفير الأجهزة أو المختبرات أو التكنولوجيا المناسبة للعاملين من أجل توفير البيئة التي تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم العلمية والبحثية.

يرى ماسلين وأوهي بين (Maslyn & Uhl, 2001) "أن الدعم التنظيمي يعمل على إبقاء شغلة الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً وعلى اكتشاف المثبتات الحقيقية وتقليلها والمحفزات الحقيقية وزيادتها، وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم" (Cacioppe, 1999: 321).

ويرى ماشينسكي "إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يكون في سبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجاز الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحويلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات

ولقد حدد كل من دوجتري و هاردي (Dougherty & Hardy, 1996: 14) مجموعة من صفات التميز في الأنظمة والتعليمات يجعل المنظمة تتميز في تحقيق أهدافها وهي:

• تحديد الأهداف، التي تبني عليها الأنظمة والتعليمات لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر وصراعاً أقل واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين.

• هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.

• أن تكون الأنظمة مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة.

ومن الجدير بالذكر أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ذات رؤية ورسالة واضحة ومعلن عنها لموظفيها، وتتمحور رؤيتها في سعي "وزارة التربية والتعليم إلى تجويد البيئة التعليمية للإدارة والمعلمين والطلاب بالمدارس على نحو يكفل لهم التعاون لبناء جيل مجيد وعامل ومخلص لوطنه قادر على التعلم المستمر وعلى التعايش مع الآخرين ويلبي متطلبات سوق العمل في إطار من الالتزام والمسؤولية."

أما رسالتها التي تحمل على عاتقها تنفيذها فهي "تعمل وزارة التربية والتعليم على إعداد جيل يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال تجويد عمليات التعليم والتعلم في الإدارة المدرسية وتوفير موارد مادية وبشرية ومناهج دراسية ومباني وأدوات تقويم ذات جودة، ورعاية متميزة لمختلف شرائح الطلبة في سنوات التعليم المدرسي، مع توظيف عال للتقانة بما يتواءم مع مجتمع عمان الرقمي، وتفعيل أكبر لدور القطاع الخاص والمجتمع المحلي في تعزيز الخدمة التعليمية."

وأيضاً من الجدير بالذكر أن هناك مجموعة من الأنظمة والتعليمات الواضحة لمهام جميع الوظائف

هناك اتصال بين الأفراد داخل المؤسسة (Thill & Bovee, 2005).

#### • النمط الإداري (Management Style):

أن الأنماط الإدارية والسلوكيات التي يتبناها المديرين تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الدافعية لديهم، إذ أن المهارات والسلوكيات التي يتبناها المديرين في المنظمة من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم وإيجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكاوهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل (عكعك، ٢٠٠٩).

ويمثل الدعم مدى المساندة والتأييد اللذان يشعر بهما الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم (شاهين، ٢٠٠٢: ١٥).

ويتأثر إدراك العاملين للدعم التنظيمي بمدى إدراكهم للدعم الإداري والذي يتمثل في الجوانب الآتية:

- سيادة العلاقات الإنسانية السليمة.
- الإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل.
- شعور أعضاء الجماعة بالرضا.
- تسود الروح المعنوية للعاملين.
- تتعمق الثقة المتبادلة بين المدير والجماعة (المغربي، ٢٠٠٣).

ومن هنا يجب أن يسود النمط الديمقراطي في المنظمة وفقاً لما أشار إليه (البلوي، ٢٠٠٧) حيث أكد على أن النمط الديمقراطي يسهم في تعزيز الدعم التنظيمي من خلال فهم أن السلطة ليست مصدر للقوة، وإنما هي ميزة تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين، وأن هذا الأسلوب يتسم بالواقعية الإنسانية والضبط الذاتي، ويساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به

التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية" (Muchinsky, 2000: 277).

#### ٤ - نمط الاتصال:

الاتصال هو الوسيلة التي بواسطتها يتلقى الأفراد المعلومات التي تؤثر في حياته داخل المنظمة، كما أن مستوى الاتصال ونوعه يضيفان الصورة الإنسانية البشرية المميزة لكل منظمة، ومن ذلك فإن الاتصال هو شريان الحياة للمنظمة.

وينقسم الاتصال الذي يقوم به المدير في المنظمة إلى نوعين:

#### أولاً الاتصال الشخصي (Interpersonal Communication)

فالالاتصال الشخصي هو عملية تبادل المعلومات وتبادل المعاني بين شخصين أو داخل جماعة صغيرة من الأفراد.

#### ثانياً: الاتصال التنظيمي (Organizational Communication)

الاتصال على المستوى التنظيمي فإنه تلك العملية التي يضع فيها المدير نظاماً للمعلومات وتزويدها، ونقل المعاني لعدد كبير من أفراد المنظمة، والأشخاص ذوي العلاقة خارج المنظمة (الخضرا وآخرون، ١٩٩٥: ٢٠٧).

ونمط الاتصال هو النظام الذي يحقق التبادل الهادف للبيانات والمعلومات والآراء والأفكار والأوامر والتعليمات بشكل مباشر وجها لوجه أو بشكل غير مباشر من خلال استخدام الرموز والإشارات المختلفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة (أبو الغنم، ٢٠٠٠).

كما يعد الاتصال بين الأفراد عملية ضرورية لكل عمل إنساني، إذ لا يمكن أن تسير أمور الأفراد داخل أي مؤسسة دون عمليات اتصال متبادلة، وأن المؤسسات التعليمية تعتبر الاتصالات الإدارية من الخدمات الأساسية التي بدونها لا يتهيأ جو العمل ولا يمكن لنشاط الجماعة أن يأخذ مكانته إلا بإجراء عملية تبادل المعلومات، ولذلك تصبح القيادة فاشلة إذا لم يكن

مجال تدريس الطلاب لا تتعدى ثلاث سنوات من بداية التعيين.

• المعلم الجديد في ميسيسيبي (Mississippi Department of Education, 2010)

المعلم الجديد هو المعلم الذي يمتلك خبرة في مجال التدريس أقل من ثلاث سنوات .

• فقد عرفه كل من ايبرهارد وآخرون (Eberhard, et al, 2000) بأنه المنتمي لمهنة التدريس وله خبرة من سنة إلى ثلاثة سنوات.

• عرفه انجيريليس (Ingersoll's, 2003) بأنه المعلم الذي أمضى من سنة إلى خمس سنوات في مهنة التدريس .

• عرفه تيجي (Teague, 2012) هو المربي الذي أمضى في مهنة التدريس سنة إلى سنتين.

ومن خلال عرض هذه المفاهيم للمعلم الجديد يتضح أن الاختلاف يكمن في عدد سنوات تواجد هذا المعلم في مهنة التدريس، ومن الملاحظ اجتماع المفاهيم بأن المعلم يعد جديداً من السنة الأولى ولكن الاختلاف في مدة بقائه في مجال التدريس، وتراوحت هذه المدة ما بين سنتين إلى خمس سنوات في بعض الدول.

وبعد إجراء مجموعة من المقابلات مع مسؤولين في المكتب الفني ومدير الموارد البشرية حول مفهوم المعلم الجديد اتضح بأنه لا يوجد تعريف له خاص تبنته الوزارة، وإنما يعتبر المعلم معلماً بمجرد استلامه لقرار تعيينه، وذلك رغم وجود إشارة للمصطلح في خطط الإنماء المهني الصادرة من المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، فهناك قدر هائل من أوراق العمل والمشاعل والدورات التدريبية التي خص في ذكرها "المعلم الجديد"، وبناء عليه تبنت الباحثة مفهوم المعلم الجديد في سلطنة عمان على أنه " هو الفرد الذي تم تعيينه في وزارة التربية والتعليم بوظيفة معلم في بداية العام الدراسي ويحمل مؤهل بكالوريوس تربوي أو ما يعادله، ولا تتجاوز خبرته العام الدراسي الواحد."

إمكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة، ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله، فهم شركاء وليسوا تابعين.

## المحور الثاني المعلم الجديد.

مهنة المعلم مهنة جديرة بالتقدير، فالمعلم مربي الأجيال، وناقل ثقافة مجتمع من جيل الراشدين إلى جيل الناشئين، فوظيفته وظيفه سامية ومقدسة، فالمعلم منذ أن وجد التعليم مازال يقدم خدمة مهنية لأمته من خلال تمكين الطلبة من اكتساب المعارف والمثل العليا، وتذوق معنى الحرية، والمسؤولية، من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات التفكير الناقد، والمواطنة الصالحة، وإذا ما قيل بأن مستقبل الأمة ومصيرها إنما يكون في أيدي أولئك الذين يربون أجيالها الناشئة، فلن يكون ذلك القول بعيداً عن الصحة، إن لم يكن عينها، ومن هنا كانت مكانة المعلم بين الأمم مكانة رفيعة، وكانت مكانة المعلم في التراث العربي الإسلامي مكانة تعبر عن عظم تقدير الأمة للمعلم، كما أنها مكانة مستمدة من العقائد والقيم الدينية التي تنتمي إليها الأمة العربية، وتقدر بها، باعتبارها قيمة إنسانية حضارية لا تقتصر على عرق أو جنس أو لون، وينسب لرسول الله صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت معلماً" (ابن ماجه في سننه برقم 229) قال محمد فؤاد عبد الباقي : في الزوائد إسناده ضعيف، (الترتوري والقضاة، ٢٠٠٦)، وقوله: " معلم الخير يستغفر له كل شيء حتى الحيتان في البحر). "البحر الزخار(١٨ / ١٨٤).

## أولاً : واقع المعلم الجديد

عند التطرق لمفهوم المعلم الجديد نجد أنه يختلف تبعاً لغرض الدراسة وسياسة الوزارة في كل دولة من الدول، وفيما يلي سوف نتطرق لمجموعة من المفاهيم التي تبنت مفهوم المعلم الجديد.

• ففي نظام التعليم في كارولينا (North Carolina Department of Public Instruction, 2005) يعد المعلم الجديد هو المعلم المنتمي للمدارس العامة مع خبره في

التدريس، حيث يأخذ روتين العمل كل وقته ولا يمنحه سوى القليل للتوقف والتأمل في تجاربه.

وأكثر الأمور التي يواجهها المعلم الجديد إرهاقاً هو الحاجة المستمرة لتطوير المنهج الدراسي، فبينما يقدم المعلم المخضرم الدروس بطريقة مميزة وبشكل روتيني، يعمل المعلم الجديد على تطوير الدروس للمرة الأولى ودون ثقة من جدوى اختياراته، وحتى الاعتماد على المناهج المعدة سابقاً مثل الكتب المدرسية يستهلك الكثير من الوقت.

على الرغم من التعب ومفاجآت العمل، يتمكن المعلمون الجدد من الحفاظ على رباطة جأشهم والالتزام خلال مرحلة البقاء، متمسكين بأمل انتهاء الفوضى في أقرب وقت.

#### ثالثاً: مرحلة الإحباط

بعد سنة إلى ثمانية أسابيع من الضغط والعمل المستمر، يدخل المعلم الجديد مرحلة الإحباط وخيبة الأمل ويختلف طول وصعوبة هذه المرحلة من معلم لآخر، ويسهم فيها عوامل عدة منها الوقت الطويل من الالتزام، وإدراك أن الأمور لا تسير حسبما كان يتوقع، وانخفاض الروح المعنوية.

يبدأ المعلم الجديد بالتساؤل حول التزامه وجدارته بهذا العمل، ويضاعف من صعوبة الوضع مواجهة المعلمين الجدد لأحداث عديدة خلال هذه الفترة الزمنية مثل اجتماع أولياء الأمور، التقييم الأول من قبل المسؤول... وغيرها كل عامل من هذه العوامل يضع المعلم المجهد أصلاً في وضع مرهق للغاية.

وتتطلب اجتماعات أولياء الأمور من المعلم الجديد التنظيم الجيد، والاستعداد واللباقة للتشاور مع الآباء بشأن تقدم أبنائهم كل واحد على حدة، هذا النوع من التواصل مع الآباء يمكن أن يكون محرجاً وصعباً بالنسبة لمعلم جديد، حيث يملك المعلمون عادة فكرة أن الآباء شركاء في عملية التعلم ولكنهم غير مستعدين لمواجهة قلقهم وانتقاداتهم، فيشكل أي انتقاد يوجه له صفة في زمن ينخفض فيه تقدير المعلم الجديد لذاته.

#### ثانياً : مراحل دعم المعلم الجديد

معرفة المراحل التي يمر بها المعلم الجديد في سنة التدريس الأولى يعطينا الإطار الذي يمكننا من البدء في تصميم برامج الدعم لجعل السنة الأولى من التدريس تجربة أكثر إيجابية لزملائنا الجدد.

تمثل السنة الأولى من التدريس تحدياً صعباً للمعلم، ويساويه في الصعوبة تحد آخر هو معرفة سبل دعم ومساعدة المعلمين الجدد عند دخولهم هذه المهنة.

ورغم أنه ليس بالضرورة أن يمر جميع المعلمين بنفس التسلسل الدقيق فإن معرفة هذه المراحل مفيد جداً لكل من له علاقة من الإداريين والموظفين، وطاقم التدريس في عملية دعم المعلمين الجدد، ويمر هؤلاء المعلمون بعدة مراحل من الترقب والبقاء وخيبة الأمل والتجديد والتأمل ثم العودة للترقب، وهنا نلقي نظرة على هذه المراحل التي يمر بها المعلم الجديد خلال السنة الأولى الحاسمة من مسيرته في التدريس كما ذكرها (موير، ١٩٩٠ / ٢٠١٢).

#### أولاً : مرحلة الترقب

تبدأ هذه المرحلة خلال فترة التدريب في التعليم، ومع اقتراب انتهائها يزداد حماس الطلاب وقلقهم حول وظيفتهم الأولى في التدريس، ويميلون إلى رسم صورة وردية عن دور المعلم وعمله، ثم يبدؤون عملهم بحماس كبير لإحداث التغيير، ويتصور مثالي عن كيفية تطبيق أهدافهم، هذا الشعور بالحماس يصاحب المعلمين الجدد خلال الأسابيع الأولى من عملهم في التدريس.

#### ثانياً: مرحلة البقاء

الشهر الأول من التدريس شهر مزدحم بالنسبة للمعلمين الجدد، يتعلمون خلاله الكثير وبوتيرة سريعة جداً، ويواجه المعلم الجديد خلال هذه الفترة مجموعة متنوعة من المواقف والمشاكل التي لم يتوقعها، وعلى الرغم من برامج الإعداد التي يمر بها المعلم قبل استلامه العمل فإنه يصطدم بواقع التدريس.

خلال هذه المرحلة، يكافح المعلم الجديد للبقاء وتحقيق أدنى حد من النجاح، ويبدل كل تركيزه في

فتميل مرحلة التجديد إلى الاستمرار حتى منتصف الفصل الثاني مع عدة تقلبات خلالها، وفي نهاية هذه المرحلة يبدأ المعلمون الجدد في القلق حول قدرتهم على إكمال المناهج قبل نهاية السنة الدراسية، كما يتساءلون حول قدرة طلابهم على اجتياز الاختبارات ومرة أخرى حول أهليتهم للتدريس.

### خامساً: مرحلة التأمل

تبدأ مرحلة التأمل في نهاية الفصل الثاني وهي فترة منعشة للمعلمين الجدد على وجه الخصوص، يتأمل المعلم خلالها مسيرته طوال العام ويسلط الضوء على المواقف الناجحة التي لم تكن كذلك، ويفكر في التغييرات العديدة في الإدارة والمناهج واستراتيجيات التدريس التي يخطط لتطبيقها في السنة القادمة. ومع اقتراب النهاية يكونون قد أتموا تشكيل رؤية عما ستكون عليه السنة القادمة التي ستجلب لهم مرحلة أخرى من الترقب.

إن مساعدة المعلمين الجدد وتسهيل انتقالهم من معلمين متدربين إلى مهنيين متفرغين أمر في غاية الأهمية، ومعرفة المراحل التي يمر بها المعلمون الجدد يعطينا الإطار الذي يمكننا من خلاله البدء في تصميم برامج دعم تساعد على جعل سنة التدريس الأولى تجربة أكثر إيجابية لزملائنا الجدد.

### ثالثاً: الصعوبات التي تواجه المعلمين الجدد

#### وأساليب مواجهتها

#### الصعوبات التي تواجه المعلمين الجدد

يبدأ المعلم الجديد يومه الأول مع استلامه قرار تعيينه، وبمجرد استلامه لقرار تعيينه يبدأ مشواره الحافل في المجتمع المدرسي، فبداية المعلمين غالباً ما تجلب معها الطاقة والحماس لمدارسهم (Johnson & Kardos, 2003)، وسرعان ما يتخبط بما يراه أمامه، فيرى نفسه في دوامه بين ما تعلمه وبين الواقع الذي وضع فيه. وقد تكون أبرز صعوبة تواجه المعلم الجديد صعوبة الدور الذي يؤديه فيجد نفسه فجأة أمام

ويخضع المعلمون الجدد في هذه الفترة للتقييم لأول مرة رسمياً من قبل المشرف الخاص، ويكونون عادة غير مدركين لعملية التقييم وقلقين من كفاءتهم وقدرتهم على الأداء، كما أن إعداد وتقديم درس نموذجي أمر مرهق ويستغرق الوقت، كما تشكل إدارة الفصل وضبطه مصدراً أساساً من مصادر الإحباط.

ويجتمع الضغط المتراكم وشكوى أفراد الأسرة والأصدقاء من عدم قضاء الوقت معهم ليجعل هذه المرحلة الأصعب والأكثر تحدياً للمعلمين الجدد، فيميلون للتعبير عن ضعف الثقة بالنفس وانخفاض تقدير الذات والتشكيك في التزامهم المهني.

### رابعاً: مرحلة التجديد

تتميز مرحلة التجديد بتطور بطيء في موقف المعلم تجاه التدريس، وتبدأ عادة بعد عطلة منتصف العام الدراسي التي تحدث فرقاً كبيراً في سلوك المعلمين الجدد، وتتيح لهم استئناف نمط حياة أكثر طبيعية مع قدر أكبر من الراحة والغذاء والحركة، ووقت أكثر للعائلة والأصدقاء، هذه الإجازة هي الفرصة الأولى للمعلمين الجدد لتنظيم المناهج والخطط الدراسية في وقت هم فيه بأمس الحاجة للجلوس لفرز المواد المتراكمة وإعداد مواد جديدة، والحصول على هذا المتنفس يمنح المعلمين المبتدئين نظرة أوسع مع نفحة من الأمل الجديد.

يبيد المعلمون في هذه المرحلة استعداداً لرمي مشاكل الماضي وراء ظهورهم، بعد أن كونوا فهمًا أفضل للنظام وقبولاً لواقع التدريس، وشعورًا بالإنجاز مما يساعدهم على الانطلاق من جديد، ومن خلال تجربتهم السابقة في النصف الأول من السنة يكتسب المعلمون الجدد استراتيجيات المواجهة والمهارات اللازمة لمنع العديد من المشاكل المحتمل مواجهتها خلال الفصل الثاني أو تقليلها أو معالجتها.

ويشعر كثير من المعلمين بالارتياح في هذه المرحلة حيث تمكنوا من اجتياز النصف الأول من السنة بنجاح، فيتمكون من التركيز بشكل أكبر على استراتيجيات التدريس وتطوير المناهج والخطط بعيدة المدى.

الذي لا تتوفر فيه إمكانيات التدريس وممارستهم النشاط، وعدم منح المعلم الجديد صلاحية تنفيذ طرق تربوية جديدة في التعليم أو تجريب الجديد في مجال التربية.

وقد قسم الباحثون (Shim, et al,2003; Darling-hammond & Bransford, 2005; Lotan & Shimoni, 2005) الصعوبات التي يمر بها المعلم الجديد الى ثلاثة أقسام وهي:

#### ❖ صعوبات على الصعيد الشخصي:

وتقتصر الصعوبات في هذا الجانب على:  
-الشكوك التي تدور في ذهن المعلم حول ملائمة للمهنة.

-الصعوبة في الفصل بين الحياة المهنية والشخصية نظراً لكونها التجربة الأولى.

-الصعوبة في بناء علاقات اجتماعية بالمدرسة، وهذه الصعوبة تتمثل في قدرة المعلم الجديد على بناء علاقات اجتماعية داخل المدرسة مع كل من المعلمون ( زملاء العمل)، الطلاب، الإدارة، الأهل (Shim, et al,2003)

هذا بالإضافة الى أنه في أول مرة يدخل المعلم فيها إلى غرفة الصف ليوامه طلابه، تتنابه مجموعة من مشاعر القلق في عرض الدرس، ومن الطبيعي أن يكون لهذا اليوم التاريخي، ولهذه اللحظات انفعالاتها ومضامينها النفسية المتعددة.

#### ❖ صعوبات إدارية تنظيمية:

أكد (Darling-hammond & Bransford, 2005) على الصعوبات الإدارية والتنظيمية من خلال بحثهم الذي أجري على مجموعة من المعلمين والذين بدورهم أجمعوا على طرق التعليم ومعرفة المعلم الجديد عامل أساسي ومهم في صقل هويته التربوية، ففشل المعلم في اكتساب الطلاب وإيجاد أسلوب تعليم خاص به، قد يؤدي إلى فقدان ثقته بنفسه أو حتى إلى تسربه . وعدم معرفة المعلم الجديد ببعض المهام الروتينية اليومية في المدرسة؛ لأن المعلم لم يتدرب على الأمور المتعلقة بروتينيات التدريس، كغياب الطلاب، والتوقيع

صف ممثلي بالطلبة وهو مسؤول عن كل كبيرة وصغيرة فيه من بداية العام الدراسي إلى نهايته، وأطلق عليها الترتوري والقضاء (٢٠٠٦) " بصدمة الواقع أو صدمة الحقيقة".

وحصر الترتوري والقضاء (٢٠٠٦) المشكلات التي يواجهها المعلم الجديد في ثلاثة محاور رئيسه وهي:

**المحور الأول** المشكلات المتعلقة بالطلبة: من أعمال الشغب والسلوكيات غير المنضبطة وازدحام الصف بعدد كبير من الطلاب، وانعدام دافعية التعلم عند كثير منهم، وعدم وجود نظام ردع مناسب أو قانون يعاقب الطالب المشاغب أو المقصر ويحفظ للمعلم مكانته وهيبته، والإهمال والاستهتار وعدم الاكتراث، واللامبالاة من قبل الطلبة، لعدم تفعيل سياسات الرسوب، وهذا ما يدفع الطلبة إلى عدم الاجتهاد أو الانضباط أو الحرص على تحصيل مستويات تعليمية أعلى.

**المحور الثاني** المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية: كالخوف من عدم اهتمام الإدارة المدرسية بالمعلم الجديد وعدم تقديم الحوافز المعنوية لعمله ونشاطه، واهتمام الإدارة المدرسية بالنواحي الإدارية الشكلية على حساب اهتمامها بالعملية التربوية، فلا تهتم بأمر المعلم ومساندته في مواجهة الطلبة المشاغبين، والمركزية الشديدة التي تنتهجها الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات وتأثير ذلك على دور المعلم في ضبط سلوكيات الطلبة، وافتقاد الإدارة المدرسية لصلاحية ردع الطلبة أو المساعدة في دفعه إلى الاهتمام بدروسه .

**المحور الثالث** المشكلات المتعلقة بالإشراف والتوجيه: كافتقاد بعض الموجهين والمشرفين للعدالة في التعامل مع المعلمين وخاصة الجدد، حيث هم قليلو الخبرة في التدريس، وبعض المشرفين التربويين لا يؤدون عملهم بروح المشرفين، بل في شخص المفتش الذي يتصيد الأخطاء، ويطالب المشرّفون المعلمين الجدد بأعمال تفوق قدراتهم وأوقاتهم، ومطالبة المعلم الجديد بمهام خارج نطاق العمل المدرسي، في الوقت

المدرسة هو أول شخص يتعرف عليه المعلم عند استلامه للعمل (Brock & Grady, 2001).

ويتمثل دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين الجدد بتعزيزهم من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم داخل غرفة الصف وضمن النجاح الأكاديمي لكل الطلبة، وتشجيعهم على توظيف طرق وأساليب جديدة، فالمدير باستطاعته دعمهم وتوجيههم من خلال فهم واستيعاب قضاياهم، وتبني استراتيجيات تلبى حاجاتهم، فمدير المدرسة هو العامل الحاسم في نجاح المعلمين الجدد أو فشلهم (Roberson & Roberson, 2009).

ويذكر العمارة (٢٠٠٢) واجبات المدير تجاه المعلم الجديد، فكثيراً ما ينتاب المعلمين الجدد الشعور بأن أحداً لا يهتم بوجودهم في المدرسة، فيقوم المدير بالترحيب بالمعلم الجديد ويقدمه إلى أعضاء الهيئة التدريسية، ويبدله على المساعدة التي يستطيع أن يستمدّها من كل منهم، ويقدم المدير كل ما يتعلق بظروف عمل المعلم الجديد اليومية، والأمور والتعليمات الإدارية، وأن يجعله المدير يشعر بالثقة بالنفس، وأن يفتخر لانتسابه إلى المدرسة، وتعريفه بالمجتمع المحلي، وإشراكهم في اتخاذ القرار.

فليس لكل مدير معرفة عن كيفية دعم المعلمين الجدد بشكل أفضل، إضافة إلى أن العديد من مدراء المدارس قد لا يكونون على بينة بمسؤولياتهم في دعم المعلمين الجدد أو طرق دعمهم أو أي نوع من الدعم الذي يحتاج إليه معلمهم .

#### دعم زميل العمل:

يشار إلى العلاقات بين الزملاء في العمل على أنها علاقات ندية ولا يوجد فيها هرمية (Sias, krone & Jablin, 2002)، وتحتاج العلاقات بين الزملاء جهداً كبيراً من الأفراد مقارنة مع العلاقات مع الرؤساء، وذلك لتعدد زملاء العمل؛ بينما يوجد مدير واحد؛ مما يعطيها أهمية كبرى في حياة كل موظف.

هناك أشكال متعددة من العلاقات بين الزملاء، فقد تكون العلاقة هي علاقة رسمية لا تتعدى حدود العمل

على البيان الخاص بذلك، والاطلاع على التعميمات والتوقع عليها بالمعلم، والاستجابة لطلبات المدير أو الوكيل بإخراج طالب من الصف أو إعادته إليه، وكل هذه الأمور لم يألفها المعلم، لأنها لم تدرس له في المحاضرات، ولم يقرأها في كتب دراسية.

#### ❖ توفير الموارد والأجهزة التعليمية:

يحتاج المعلم عند بدء عمله في المدرسة إلى مواد تعليمية متنوعة، كالكتب الدراسية وكتاب المعلم -إن وجد- و الوسائل التعليمية المختلفة، والأجهزة التعليمية التقنية التي تستخدم في التدريس ويواجه المعلم في بداية فترة عمله مشكلة الحصول على هذه الأشياء الضرورية، بل ومعرفة مصادر الحصول عليها (Lotan & Shimoni, 2005).

مقدمو الدعم التنظيمي لمواجهة صعوبات المعلم الجديد. وقد أشار إيسنبرجر وآخرون (Eisenberge, et al., 1986) بأنه يمكن الحكم على المنظمة إذا كانت داعمة أو غير داعمة لموظفيها من خلال دعم أفرادها لها، وقد حدد مقدمو الدعم في المنظمة كما يلي:

• الإدارة.

• زملاء العمل.

• المشرفين.

فالدعم التنظيمي يعني دعم المنظمة لموظفيها، وهو التعريف الأكثر استخداماً على نطاق واسع ومقبول، وتعد الفئات الثلاثة السابقة هي مصادر دعم المنظمة لموظفيها، وهي الفئات التي تمثل كل منظمة، وسوف يتم شرح دور مقدمي الدعم في المنظمات التعليمية كالاتي:

#### - دعم إدارة المدرسة:

أن المدير هو عنصر حاسم في التجربة الأولى للمعلمين الجدد، حيث وجدوا أن مدير المدرسة هو مركز للتنشئة الاجتماعية الناجحة وحث المعلمين على العمل، المعلم الجديد في عمله يتطلع إلى مدير المدرسة لتقديم الدعم والتوجيه، وفي كثير من الحالات مدير



في المحتوى، وسوف نعرض التصنيفات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### " أولاً: الدعم الوجداني (العاطفي) Emotional Support"

ومن خلال متابعة الدراسات التي تتحدث عن الدعم الوجداني، تم حصر مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق الدعم الوجداني في المنظمة، وهي كالاتي:

- إظهار مدير المنظمة الاحترام والتقدير لموظفيه.
- إظهار مدير المنظمة الاهتمام بأعمالهم، وأن أعمالهم موثوق بها وتستحق التقدير.
- الحفاظ على اتصال جيد ومفتوح بين المدير والموظفين، والذي يبين فيه التقدير، والحوار المفتوح المبني على الاحترام.
- السماح بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار .
- إظهار مدير المنظمة الاهتمام بالقضايا الشخصية لموظفيه، وذلك من خلال مناقشتهم حول مخاوفهم واحتياجات الشخصية والمهنية.
- دعم مدير المنظمة لقرارات موظفيه واحترامها.
- إظهار ردود فعل لفظية إيجابية تعزز الدوافع الذاتية لدى الموظفين.

ودرس الأبحاث أهمية الدعم الوجداني وتأثيره على النظام التعليمي ككل من أمثال (Kitsantas, 2004) وتناولت الدراسات مجموعة من المجالات التي تخص نظام التعليم أمثال :

- أثر الدعم الوجداني على الأداء المدرسي (Ma and Kishor, 1997; Rosenfeld, Richman, and Bowen, 2000)
- أثره الدعم الوجداني على الأداء الأكاديمي للطالب (Goldsmith and Albrecht, 1993; Wentzel and Watkins, 2002)
- أثر الدعم الوجداني على الروح المعنوية للمعلم (Littrell, Billingsley, and Cross, 1994).

وحدود الاتصالات الرسمية وقد تتعدى إلى صداقة تمتد خارج حدود العمل وساعاته الرسمية، وقسم كل من كرام و ازابيللا (Kram & Isabella, 1985) العلاقات بين زملاء العمل إلى ثلاثة أنواع والتي تعتبر من أكثر التقسيمات انتشاراً وقبولاً بين الباحثين وهي:

النوع الأول: علاقات تبادل المعلومات (Information peer relationships)

النوع الثاني: من العلاقات هو علاقات الزمالة (collegial peer relationships)

النوع الثالث: علاقات الصداقة الخاصة (special peer relationships)

ويمكن تقسيم الفوائد التي تعود من دعم الزملاء للموظف فيما يلي:

أولاً: فوائد تعود على الفرد.

فالموظف يشعر براحة أكبر إذا كانت علاقاته مع زملائه ايجابية، كلما كانت العلاقة أقوى كان الدعم الذي يتلقاه الموظف أعلى، كما إنها تحقق نوع من الراحة النفسية والعقلية والرضا الوظيفي والاطمئنان للموظف، بينما الموظفين الذين تسودهم علاقات سيئة نجد أنهم أقل تكيفاً ولديهم شعور بالضغط والإرهاق النفسي والجسدي (Warr, 2002; Demeroti, et al, 2001)

ثانياً: فوائد تعود على المنظمة.

فإنها تختلف باختلاف مستوى العلاقة، فإذا كانت العلاقات بين الزملاء على مستوى جيد فما فوق فإنها تعود إيجاباً على المنظمة، وذلك من خلال ارتفاع معدلات الأداء المتقن والالتزام العالي بالعمل حسب ما أشار إليه كل من كوهين و لي و زملائه (Lee, Carswell, & Allen, 2000; Cohen, 1993) على الطرف الآخر.

### رابعاً: الممارسات الفعلية للدعم التنظيمي

#### للمعلمين الجدد .

ورغم اختلاف المصطلحات التي تشير إلى تصنيفات الدعم المقدم من إدارات المنظمة إلا أنها تتفق

- نقص عام في الانضباط، بما في ذلك عدم احترام القوانين.
- زيادة العنف في المدارس.
- الاعتماد المفرط على العقاب، مثل استخدام التعهد المكتوب، والطرده.
- نقص الطلاقة في الممارسات السلوكية المتخصصة، فالمعلمين الذين لم يعتادوا على إجراءات مثل تقييم السلوكيات الوظيفية، وتخطيط التدخل السلوكي و تعليم المهارات الاجتماعية المؤيدة للتميز هذا ما نسميه النقص في الطلاقة.

وقد وجد ستوارت (Stewart, 2008) أن المدارس التي تحتوي على العديد من المشاكل الاجتماعية لديهم مستويات أقل من التحصيل الأكاديمي، كما أشار كل من بيرسون وأوشر وفليشمان (Bazron, Osher, and Fleischman, 2005) أن الطلاب الذين يتمتعون بأداء أفضل هم المنتسبون إلى بيئات دافئة وآمنة ويتوفر لهم الدعم البيئي الكافي.

كما يشير كاستانديس وآخرون (Kitsantas, et al, 2004) إلى أن أفضل الخطط المدرسية هي التي تقوم على إشراك المجتمع بأكمله بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والسياسيين، والأكاديميين، وكذلك كبار رجال الأعمال و المجتمع، وبالتالي فإن خلق المدارس الآمنة هي عملية شاملة وتعاونية تنطوي على أكثر من مجرد مدرسة، ودورها الرئيس هو إدارة هذه العملية.

ومن خلال متابعة الدراسات التي تتحدث عن الدعم البيئي، تم حصر مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق هذا الدعم في المنظمة، وهي كالآتي:

- توفير المدراء المواد اللازمة، والموارد، التي تعين الموظفين على أداء أعمالهم.
- توفير الوقت الكافي في أداء الأعمال المكلف بها سواء أكانت رئيسة أم إضافية .

- أثر الدعم الوجداني على إرهاق المعلم (الاحتراق النفسي) (Greenglass, Fiksenbaum, and Burke, 1996) ومن خلال هذه الدراسات يتضح أهمية الدعم الوجداني الذي يقدمه المدير للمعلمين، والتي يمكن أن نجعلها فيما يلي:

• يساعد الدعم الوجداني على خلق مجموعة من القيم و القناعات المشتركة والتي تعد بمثابة الغراء الذي يربط بين المعلمين ومديري المدارس معاً، و يوازن الانقسامات المحتملة التي قد تحدث بسبب التنوع بين أعضاء المنظمة (Van der Westhuizen, et al, 2005).

- يساعد الدعم الوجداني على بناء المسؤولية وخلق التواصل الجيد والتعاون بين جميع المعلمين وأنفسهم، وهذا هو المفتاح الذي يساهم في خلق مدرسة جيدة الأداء (Childress, et al. 2006; Mulford, Kendall, and Kendall, 2004; McManus and Kauffman, 1991; Visscher and Coe 2003; Singh and Billingsley, 1998; Pashardis, 2000; Peterson and Deal, 1998).

- المدراء الذين يدعمون معلمهم وجدانياً يساهمون في تشكيل ثقافة مدرسية، بحيث يصبحون أكثر تعاوناً، مما يساهم في جني فوائد أكبر بالنسبة للمعلم والطالب في الأداء الأكاديمي (Gruenert, 2005; Deal and Peterson, 1999).

- يساعد الدعم الوجداني على الوصول إلى رضا المعلمين، كما تظهر العديد من الدراسات (Van der Westhuizen et al., 2005).
- كما يعد الدعم الوجداني عاملاً مهماً جداً في تحسين الأداء المدرسي (Louden & Wildy, 1999)

ثانياً: الدعم البيئي "Environmental Support" أوجز كل من سميث وساوث (Smith and Sandhu, 2004) بعض التحديات التي تواجه المدارس المعاصرة في:

- وتقديم المعلومات العملية حول الممارسات الوظيفية والتدريسية الفعالة.
- وتقديم اقتراحات لتحسين العمل والتدريس والإدارة الصفية.
- مساعدة المعلمين في التخطيط للدروس .
- توفير المعلومات الحديثة حول معايير المناهج، والمساعدة في الممارسات التعليمية الفعالة .
- تخصيص مبالغ للتنمية المهنية التي يُعتمد عليها في تحسين العمل للمساعدة
- في تلبية المعايير الجديدة .

#### رابعاً: الدعم التقييمي

شرح هاوس الدعم التقييمي بأنه تقديم الدعم التقييمي لمساعدة الأفراد على تقييم الذات، وهو توفير المعلومات المباشرة المرتبطة بأداء الموظفين بحيث يعكس للموظف تقدمهم بوظائفهم " ( House, 1981: 24 )، وقد أضاف بانزولينيس (Bonzonelos, 2008: 154) أنه "توفير الدعم التقييمي المتكرر والبناء على ردود الفعل".

ومن خلال متابعة الدراسات التي تحدثت عن الدعم التقييمي، تم حصر مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق الدعم الوجداني في المنظمة، وهي كالآتي:

1. توفير أساليب تقييمية والتي تنطوي على التحقيق والتقييم الذاتي.
2. إعطاء الموظفين ردود فعل ملموسة عن أداء وظيفتهم.
3. التعرف على طرق التقييم المتبعة، وطريقة تنفيذ كل بند من بنود تقييم الموظف.
4. إيضاح إيجابيات الموظف وطرق تنمية جوانب الضعف لديه.
5. توفير تغذية راجعة منتظمة بشأن أدائها.

#### الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تتعلق بالدعم التنظيمي في مؤسسات تعليمية.

- الاهتمام بالصيانة الدائمة لمكان العمل والأدوات التي تعين على أداء العمل.
- توفير المناخ المدرسي وذلك من خلال دعم الممارسات الوظيفية الجيدة، وتوفير ظروف عمل إيجابية، وبيئة مليئة بالحماس المهني .
- خلق بيئة تعاونية بين المدير والموظف من حيث التخطيط ومناقشة احتياجات المنظمة.

#### ثالثاً: الدعم التعليمي "Instructional Support"

قسم سنتر (Centra, 1993) خطوات المشاركة في عملية الدعم التعليمي إلى ثلاث خطوات يمكن حصرها فيما يلي:

- تحديد حاجة المعلم للحصول على الدعم.
- تحديد الاستراتيجيات اللازمة لمساعدة المعلم.
- تنفيذ استراتيجيات التدخل من خلال سلسلة متصلة من الخدمات.

بعد تقييم أولي لمهارات المعلم، يوصي فريق الدعم التعليمي بالاستراتيجيات التي يتعين تنفيذها لمساعدة المعلم لتحقيق أهدافه استناداً إلى الأهداف المحددة للمعلم، فإذا بلغ المعلم التغيير الإيجابي، واصلت الاستراتيجيات، وإذا كان هناك أي إخفاق في تحقيق الأهداف، يوصي للمعلم بمزيد من الدعم.

ومن خلال متابعة الدراسات التي تحدثت عن الدعم التعليمي، تم حصر مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق هذا الدعم في المنظمة، وهي كالآتي:

- السماح بحضور العاملين حلقات العمل أثناء الخدمة.
- ترشيح المعلمين لحضور المؤتمرات والندوات التي تساعدهم في مجال عملهم .
- تفسير المعايير الدولية للوظيفة.
- توعية الموظف بحقوقه وواجباته المهنية، وتوفير معلومات حول وظيفته مثل سياسات الرعاية الصحية والمعلومات عن نظام الإجازات المرضية والاضطرارية.

### دراسة أبو سمرة ومعمر (٢٠١٣) هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين كما يراه المعلمون الجدد أنفسهم، فقد تناولت الدراسة الدعم التنظيمي للمشرف التربوي في محور التخطيط والمنهاج والتقويم والإدارة الصفية وطرق التدريس والتقنيات التربوية و النمو المهني والأكاديمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٦) من المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٩ في المحافظة الشمالية، واستعان الباحثان بالمنهج الوصفي، مستعينان بالاستبانة كأداة لدراستهما، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد كان بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية. وأن دعم المشرف التربوي ومدير المدرسة للمعلم الجديد كان أعلى من دعم الأقران. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد تعزى لمتغيري: الجنس، والتخصص. وتوجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تطوير نظام محدد الأهداف والإجراءات والأدوار لعملية الإشراف التربوي في فلسطين لدعم المعلم الجديد وتأهيل المشرفين التربويين ومديري المدارس والأقران، إضافة إلى استحداث برنامج المعلم المرشد(القرين) لتأهيل معلمين ليتولوا مهمة الإشراف ودعم المعلمين الجدد.

### دراسة العطوي والشيباني (٢٠١٠) هدفت هذه

الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدعم القيادي المدرك ومدى توفر الثقة القيادية والكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء، فقد تناولت الدراسة ثلاثة محاور متضمنة في الدعم التنظيمي والثقة القيادية والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) موظفا في مختلف أقسام المديرية، واستعانوا بالمنهج الوصفي، مطبقة للاستبانة كأداة لدراستها، ومن أهم

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ان الثقة القيادية والدعم القيادي يرتبط ويؤثر بشكل إيجابي في التزام العاملين. انخفاض مستوى الدعم القيادي المدرك. وجود مستوى معتدل من الثقة لدى المدراء والمشرفين عليهم في العمل. وجود تقبل معتدل لدى العاملين تجاه ممارستهم وشعورهم بالالتزام تجاه المنظمة التي يعملون فيها. الدعم والثقة القيادية تساهم بمقدار ٣٧% في بناء التزام العاملين. وتوجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: أنه على المدراء تعزيز الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين وذلك من خلال تبيين وتقييم جهود العاملين، و مراعاة الجوانب الشخصية لحياة العاملين، والاهتمام بأفكارهم وآرائهم، وهناك حاجة إلى أن يهتم المدراء ببناء علاقات ذات جودة عالية مع العاملين لأن لها دور حاسم بالشعور بالثقة والاطمئنان للعمل معهم.

دراسة كينايجت (Knight, 2013) بعنوان " العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المتصورة وفاعلية المعلمين في المدارس"، هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة المعلمين المتوسطة والثانوية التقليدية بالمعلم البديل فيما يتعلق بالدعم التنظيمي، والكفاءة الذاتية، والاحتفاظ بهم، إضافة إلى تحديد ما إذا كان هناك فرق في مستوى الكفاءة الذاتية بين معلمي المدارس البديلة و معلمي المدارس التقليدية، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٩) مدرسا مقسمين بين (١٢٦) معلما من المدارس التقليدية، و(٥٣) معلما من المدارس البديلة، حيث كان عدد المدارس المشاركة عشر مدارس ثانوية تقليدية، وعشر مدارس بديلة، واستعانوا بالدراسة بالمنهج الكمي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هناك اختلافات كبيرة في الاحتفاظ بالمعلم بين معلمي المدارس التقليدية والبديلة. معلمي المدارس التقليدية أكثر عرضة للبقاء في مواقع تدريسيهم من معلمي المدارس البديلة. وجود صلة بين المعلمين في المدارس البديلة و انخفاض معدلات الاستبقاء انخفاض معدلات استبقاء

### المحور الثاني: دراسات تتعلق بالدعم التنظيمي في مؤسسات غير تعليمية.

دراسة الحراشة والهيبي (٢٠٠٦) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، فقد تناولت الدراسة محورين هما التمكين الإداري بأبعاده (الأثر، المنافسة، معنى العمل، الخيار) والدعم التنظيمي، مراعيًا أثر المتغيرات الديمغرافية (الوظيفية و الجنس، العمر، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، الإقليم، الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) موظفاً مقسمين على وظائف المهندسين، والفنيين، والإداريين في شركة الاتصالات الأردنية، مستعينين بالمنهج الوصفي والمسح المكتبي في بناء الإطار النظري، مطبقاً للاستبانة كأداة لدراستهما، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التمكين الإداري و الدعم التنظيمي يؤثران في السلوك الإبداعي. التمكين الإداري تأثيره أعلى من الدعم التنظيمي على السلوك الإبداعي. كما أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. وتوجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وكذلك قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين التمكين والدعم والإبداع ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.

دراسة محمد (٢٠٠٦) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كل من الضغوط الوظيفية متمثلة في غموض الدور وصراع الدور، وشعور العاملين بالإجهاد الوظيفي ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة فقد تناولت الدراسة ضغوط العمل في ثلاثة محاور هي: غموض الدور وصراع الدور، وشعور العاملين بالإجهاد الوظيفي وقياس دور الدعم فيها وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) موظفاً من ثماني منظمات أعمال كويتية لقطاع المال والاستثمار مستعينة بالمنهج الوصفي مطبقة للاستبانة كأداة لدراستها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه ترتبط

المعلمين. وتوجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تكرار هذه الدراسة لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الدعم التنظيمية، ومعلم الكفاءة الذاتية، والاحتفاظ حسب نوع المدرسة مع عينة أكبر و مختلفة، وتكرار هذه الدراسة في دولة أو منطقة جغرافية أكبر الاستعانة بالمقابلات في مثل هذه الدراسات لأن المقابلات معمقة لمواقف وتصورات المعلمين يمكن أن تكشف عن وجود شعور أعمق للكفاءة الذاتية المدركة و الدعم التنظيمي.

دراسة دوتري (Daugherty, 2012) بعنوان "دراسة حالة : كيف ينظر إلى سلوك الدعم الإداري وتأثيره على قرار استبقاء المعلم؟"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث حول تحقيق تصورات المعلمين من الدعم الإداري وتحديد سلوكيات القيادة التي تؤثر على الرضا الوظيفي وأثره على نية المعلم على البقاء أو ترك التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) معلماً في واحد من أنظمة المدارس العامة بولاية كولورادو، واستعانت الدراسة بالمنهج النوعي حيث تطرقت إلى دراسة الحالة، وطبقت المقابلة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المعلمون يرون الدعم الإداري على أساس الاحتياجات الفردية الخاصة بهم. الدعم الإداري هو مفهوم متعدد الأوجه، وبالتالي لا يعرف بأنه سلوك واحد محدد. مديرو المدارس يحتاجون لمزيد من التدريب بالإضافة إلى احتياجاتهم إلى إدراج أسلوب القيادة الذي يفضي إلى الاستجابة لجميع الاحتياجات المتنوعة للمعلمين. تشير نتائج هذه الدراسة أن المعلمين قد يجدون صعوبة بالغة في مناقشة قضايا التوجيه عندما يكون موجهه زميله. نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن المعلمين الجدد بحاجة إلى دعم في إدارة عبء العمل، بالإضافة إلى التوازن بين العمل والحياة بالنسبة لهم. وجود دعم من مدير المدرسة يتمكن المعلمون من خلاله من الحصول على منحنى التعلم. أن المعلمين سيتركون مدرستهم إذا كانوا غير مدعومين من قبل مدير المدرسة.

حيث توفير برامج تدريبية فعالة والتي تساعد على تحفيز زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين الوافدين الجدد، كما يجب أن تتحول المنظمات من المركزية إلى اللامركزية، والسعي إلى توضيح دور فرق إدارة الذات والعمل المستقلة.

**دراسة الشيربين (Cherubin, 2012) بعنوان "الدعم التنظيمي المدرك والالتزام"** هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام إضافة إلى مساعدة المؤسسات على وضع دليل يساعد على تشجيع الموظفين المدركين لأهمية نظرية الاشتباك، وتسلسل الدراسة الضوء على متغيرين هما التزام الموظفين (متغير تابع) والدعم التنظيمي المدرك (متغير مستقل)، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) موظفاً (بدوامين كامل وجزئي)، من العاملين في مجال الرعاية الصحية بمنظمة لا تهدف للربح، وهي تقع في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي، وطبق للاستبانة كأداة لدراسته، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن حوالي ٣٨٪ من التباين في التزام الموظفين يرتبط بمستوى الدعم التنظيمي المدرك. هناك علاقة كبيرة بين العمر و موقف العمل، والتعليم، وطول الوقت داخل منظمة في رفع درجة الالتزام. يؤثر مستوى التعليم في اتجاه الموظفين لإدراكهم للدعم. ارتفاع شعور الموظفين في المناصب الإشرافية بدعم المنظمة لهم وهم أكثر تعلقاً بالمنظمة. جميع الموظفين بغض النظر عن العوامل الديمغرافية، لديهم القدرة على الالتزام بعملهم عندما يشعرون أنهم يتلقون الدعم من المنظمة. وتوجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ينبغي للمنظمات تحفيز جميع الموظفين وأعضاء المنظمة بمشاركة موظفيها في جميع الأوقات من خلال المكافآت والحوافز، مثل زيادة التعزيز أو الراتب، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن على المنظمات و القادة توفير التدريب و وضع استراتيجيات

الزيادة في درجة الضغوط الوظيفية (غموض الدور، وصراع الدور) بازدياد شعور العاملين بالإجهاد الوظيفي. ترتبط الزيادة في مقدار الدعم الوظيفي الذي يتلقاه العاملون بانخفاض درجة شعورهم بالإجهاد الوظيفي. يؤدي الدعم الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين غموض الدور والإجهاد الوظيفي. وتوجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تقديم برامج إرشادية للمعينين الجدد من شأنها مساعدتهم في التعرف إلى الضغوطات الوظيفية المختلفة، من صراع الدور وغموض الدور التي قد يواجهونها في وظائفهم الجديدة وتدريبهم على أفضل السبل لمواجهة مثل هذه الضغوطات.

**دراسة سيمويزي (Simosi, 2012) بعنوان "فك التشابك في بناء الدعم التنظيمي، ودور مصادر الدعم المختلفة في نقل التدريب للوافدين الجدد والالتزام التنظيمي"**، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الدعم التنظيمي، المكون من الدعم الإشرافي ودعم الزميل من وجهة نظر العاملين الوافدين الجدد وأثره في نقل التدريب و تطوير الالتزام العاطفي والمعياري نحو تنظيم عمله، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥١) موظفاً من الموظفين حديثي التعيين في القطاع العام اليوناني في فترة خمسة أشهر قبل الدراسة، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن جميع مصادر الدعم التنظيمي لها آثار مستقلة و مباشرة على المتغيرات التابعة. دعم الأقران فقط لا تصيف تدريجياً إلى التنبؤ بالالتزام المعياري عندما دخل غيره من مصادر الدعم. يقل دور الدعم التنظيمي كوسيط بين المشرف ونقل التدريب في دعم العلاقة فضلاً عن دورها كوسيط في الدعم العاطفي لزميل العمل. كانت النتائج عالية لتعزيز نقل التدريب للدعم الإشرافي و لدعم الزميل في علاقة الالتزام العاطفي. وتوجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها التركيز على توفير عمل داعم في البيئة من

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة مجتمع الدراسة

اقتصرت الدراسة على مجتمع المعلمين العمانيين الجدد المعيّنين في العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م والعاملين بمدارس سلطنة عمان، والبالغ عددهم حوالي (٦٩٨) معلماً ومعلمة، واستبعدت الدراسة المعلمين الجدد الذين تعاقدت معهم وزارة التربية والتعليم من الدول العربية الشقيقة، نظراً لأن المعلمين الجدد العمانيين حديثي العهد بالمهنة بخلاف زملائهم المتعاقد معهم من الدول العربية الذين يتم التعاقد معهم بناء على خبرتهم في مجال التدريس، ويوضح الجدول (١) مجتمع الدراسة موزع على حسب المرحلة.

### الجدول (١)

مجتمع الدراسة من المعلمين الجدد موزعين حسب النوع والمرحلة التعليمية

المرحلة	النوع		المجموع الكلي
	ذكر	أنثى	
مرحلة التعليم الأساسي (١-٤).	٢٧	٤٧٣	٥٠٠
مرحلة التعليم الأساسي (٥-١٠).	١٠٧	٤٢	١٤٩
مرحلة ما بعد الأساسي.	٢٨	١٢	٤٠
المجموع	١٦٢	٥٢٧	٦٨٩

اختيار العينة، فقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تستند على "تحقيق المساواة بين كل أفراد المجتمع الأصلي كم حيث احتمالية اختيارهم ضمن العينة" (زيتون، ٢٠٠٦: ١٤٨)، وتوزع هذه العينة على ثمانية محافظات، والجدول (٢) يوضح عينة الدراسة موزعة حسب المرحلة.

بحيث يمكن للموظفين المشاركة بنشاط في بناء المهارات و تعزيز مسيرتهم المهنية.

## الدراسة الميدانية واجراءاتها

### أولاً: منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، و المنهج الوصفي كما ذكره أبو زينة والبطش (٢٠٠٧: ١٢٣) يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها والتعبير عنها تعبيراً وصفاً وكماً عن طريق جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، مع التحليل والربط والتفسير والتحقق من العلاقات التي تربط مجموعة من المتغيرات ودرجة هذه العلاقة.

### عينة الدراسة:

العينة هي "مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة"، وتتوقف دقة البيانات التي يحصل عليها الباحث إلى حد كبير على مدى تمثيل العينة للمجتمع الذي تجرى عليه الدراسة (أبو علام، ٢٠٠١: ١٨٨). وسيتم تمثيل مجتمع الدراسة بعينة ممثلة بنسبة (٣٧.٤%) من المجتمع الأصلي حيث بلغ عددهم (٢٥٠) معلماً ومعلمة، وحفاظاً على أفضل الطرق في

الجدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب المرحلة.

المرحلة	المجتمع	النوع		المجموع الكلي
		ذكر	أنثى	
مرحلة التعليم الأساسي (٤-١).	٥٠٠	١٠	١٧١	١٨١
مرحلة التعليم الأساسي (١٠-٥).	١٤٩	٤٠	١٥	٥٥
مرحلة مابعد الأساسي.	٤٠	١٠	٤	١٤
<b>المجموع</b>	<b>٦٨٩</b>	<b>٦٠</b>	<b>١٩٥</b>	<b>٢٥٠</b>

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

الاستبيان في صورته النهائية إلكترونياً كما هو موضح في الملحق رقم (٧) مكوناً مما يلي:

١. غلاف الاستبيان: ويشمل الهدف من الاستبيان، وإرشادات الإجابة عن الاستبيان.

٢. بيانات أساسية هي: المرحلة التدريسية.

٣. استخدام ثلاث محاور للاستبيان، المحور الأول الدعم الإداري للمعلمين من وزارة التربية والتعليم على مستوى المدرسة، ويشمل على ١٥ فقرة، والمحور الثاني درجة إدراك المعلمين الجدد للدعم التنظيمي لمديري المدارس، ويشمل على ١٨ فقرة، والمحور الثالث الممارسات الفعلية للدعم التنظيمي للمعلمين الجدد، ويشمل على ١٩ فقرة.

٤. استخدمت الباحثة نظام ليكرت خماسي التدرج (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) حسب الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) من بدرجة كبيرة جداً إلى بدرجة ضعيفة جداً على الترتيب.

### متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الديموغرافية على النوع (ذكر، أنثى)، إضافة إلى المرحلة التعليمية وهي بين

١. أن العدد الكلي لأفراد العينة (٢٥٠) من المعلمين والمعلمات الجدد، في محافظات سلطنة عمان.

٢. أن العينة تم جمعها من ثلاثة مراحل تعليمية، وقد بلغت نسبة العينة بالنسبة لعدد المعلمين الجدد بهذه ٣٧.٤%.

٣. لتحقيق العشوائية في اختيار أفراد العينة فقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً، وذلك عن طريق استهداف المعلمين الجدد بواسطة البريد الإلكتروني الخاص بهم والمسجلة وزارياً، حيث تم توزيعها ونشرها بين المستهدفين دون أي تدخل من الباحثة.

### ثالثاً: أداة الدراسة.

بما أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي لتحديد دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد بمدارس سلطنة عمان، فقد تم اختيار الاستبانة كأداة مناسبة للتعرف على ذلك الدور، حيث تعتبر أكثر الأدوات البحثية ملائمة لطبيعة هذه الدراسة. قامت الباحثة بتنفيذ ملاحظات ومقترحات المحكمين، وبعد العرض على المشرفين أصبح



## نتائج الدراسة وتوصياتها

١) متطلبات تفعيل دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

كشفت الدراسة الحالية من خلال الاستبانة الموجهة للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان والتي هدفت إلى تحديد متطلبات تفعيل الدعم التنظيمي المقدم من قبل مديري المدارس للمعلمين الجدد عن الآتي:

١. جاءت تقديرات أفراد العينة عن واقع الدعم التنظيمي المقدم للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان بدرجة موافقة جيدة جداً.

٢. حصل بعد النمط الإداري على أعلى درجة موافقة في أبعاد الدعم الإداري للمعلمين من وزارة التربية والتعليم على مستوى المدرسة، في حين حصل الحوافز والمكافآت على أقل استجابة.

٣. حصل بعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين على أعلى درجة موافقة في أبعاد درجة وعي مديري المدارس بالدعم التنظيمي للمعلمين الجدد، في حين حصل المشاركة في اتخاذ القرار على أقل استجابة.

٤. حصل بعد متطلبات تحقيق الدعم الوجداني على أعلى درجة موافقة في أبعاد الممارسات الفعلية للدعم التنظيمي للمعلمين الجدد، في حين حصل متطلبات تحقيق الدعم التقييمي على أقل استجابة.

٢) الوقوف على درجة الاختلاف بين دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان والتي تعزى لمتغير: النوع والمرحلة.

كشفت الدراسة الحالية من خلال تحليل نتائج الاستبانة الموجهة للمعلمين الجدد في مدارس سلطنة عمان عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة

ثلاثة مراحل (تعليم أساسي حلقة أولى، تعليم أساسي حلقة ثانية، تعليم ما بعد الأساسي).

## المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's, Alpha) لحساب ثبات الاستبانة ككل واتساق محاورها.

٢. معامل ارتباط بيرسون لحساب الإتساق الداخلي لأداة.

٣. حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات الاستبيان لتحديد واقع الدعم التنظيمي الذي يقدم من قبل مديري المدارس للمعلمين الجدد بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من خلال المحاور الثلاثة للاستبانة.

٤. حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات الاستبيان لتحديد واقع الدعم التنظيمي الذي يقدم من قبل مديري المدارس للمعلمين الجدد بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان و متطلبات تفعيل هذا الدور من خلال أبعاد كل محور من محاور الإستبيان، وفقراتها.

٥. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Two Independent Sample T-test لمعرفة أثر متغير النوع والمرحلة على إستجابات أفراد العينة.

٦. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) باستخدام لاختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً للنوع (ذكر/ أنثى)، و المرحلة التدريسية.

أ. اعتماد ترشيح المعلم الذي يتم تكريمه وزارياً من قبل وزارة التربية والتعليم على الترشيح الذاتي للمعلم، بحيث يعد المعلم سيرة ذاتية بأهم الأعمال التي قام بها المعلم أثناء فترة خدمته في مجال التدريس ورفعها إلى لجنة خاصة لتقييم عمله.

ب. طرح جائزة خاصة للمعلم الجديد المتميز ووضع مجموعة من المعايير للحصول على هذه الجائزة منها:

- الالتزام بقوانين العمل وقواعده.
- الحرص على المستوى التحصيلي للطالب.
- إثراء الميدان بالمشاريع التي تساهم في رفع العملية التعليمية.
- تطوير العمل الميداني بالخبرات الحديثة.

٦. وضع خطة محددة لتدريب المعلمين الجدد في ضوء المتغيرات الحديثة، وتستوجب ما يلي:

أ. بدء المعلم الجديد عمله مع المعلمين القدامى، وإلغاء نظام بدء عمل المعلم الجديد مع بدء انتظام الطلبة في المدارس، وذلك لتتمكن إدارة المدرسة من إعداد برنامج خاص لتدريبه.

ب. إعادة النظر في كل من (أسلوب التدريب، ومحتوى برامج التدريب) المقدمة للمعلم الجديد على أن يكون التدريب في المدارس هو حجر الزاوية، مع التقليل من الاعتماد على المشاغل النظرية، وذلك من خلال أن:

- التركيز على ما يتم في المدارس عملياً وليس مجرد المعرفة النظرية المقدمة في المشاغل التدريسية، وذلك من خلال التركيز على حصص الدروس التطبيقية، وتبادل الزيارات.

لدور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد تعزى إلى متغير النوع والمرحلة التعليمية.

٣) الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس في تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة في إطارها النظري والميداني توصي الدراسة الحالية بما يلي:

❖ ضرورة أن يتحدد الدور الذي تساهم به وزارة التربية والتعليم على مستوى المدرسة فيما يلي:

١. اتباع نظام حوافز يعتمد على الأداء وفق المعايير الآتية:

أ. عدد الحصص التدريسية.  
ب. الأعمال الإضافية التي يقوم بها المعلم أثناء عمله لتطوير العملية التعليمية.  
ت. الأفكار المبتكرة التي يقدمها المعلم لخدمة العملية التعليمية.

٢. إعداد نظام الترشيح لترقية المعلمين كمكافأة لهم على التميز في الأداء.

٣. توفير نظام خاص إلكتروني يتيح الفرصة للمعلمين التواصل مع رؤسائهم في الوزارة والتباحث في المشكلات التي تواجههم وتؤثر في عملهم.

٤. إصدار مجموعة من المطبوعات التي توفر المعلومات الكافية للمعلمين والتي تسعى إلى:

أ. نقل أهداف المنظمة إلى جميع العاملين فيها.  
ب. توضيح مهام وواجبات وحقوق كل معلم؛ كي يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة.

ت. توفير قانون الخدمة المدنية وشرحه لكل العاملين وذلك ليتمكنوا من استيضاح الأمور القانونية في مجال عملهم.

ث. إطلاعهم على كافة القرارات التي تؤثر في مسار عملهم الوظيفي.

٥. إعداد نظام لتقييم جهود المعلمين سنوياً من خلال:

والمعلمين القدامى و الذين سيساهمون في  
تقليل هذه الفجوة.

## ٢- مواجهة مشكلات المعلم الجديد :

- وذلك من خلال المساهمة في الحد من شعور المعلم  
الجديد بالغربة وذلك من خلال تقديم دعم الوجداني،  
ويتم من خلال:

• مساعدته في محاولة التعرف بأسرع ما يمكن  
على واحد أو أكثر من معلمي المدرسة بغرض  
الاستفادة منه في تنظيم أو شرح بعض الأمور،  
والتعرف على باقي الزملاء.

• سرعة البحث عن جماعات النشاط التي توافق  
ميل المعلم الجديد، وبحث إمكانية مشاركته  
في تنظيم هذا النشاط، أو المساعدة في الإشراف  
عليه، ومن الطبيعي أن يتيح ذلك له التعامل مع  
كثير من المعلمين والطلاب.

• التأكد من امتلاك المعلم الجديد للوقت الكافي  
للتدريس والتخطيط، ومساعدته في تنظيم  
جدول إنجاز مهامه واجتماعاته.

• يراعى كون المعلم الجديد حديث العهد عند  
اختيار المراحل الدراسية التي سيقوم بتدريسها،  
مع مراعاة تنوع مستويات الطلاب وتقليل  
أعداد طلاب الحالات الخاصة بفصوله.

## - دعم المواجهة الأولى مع الطلاب:

هناك بعض النصائح التي يمكن أن يقدمها المدير  
للمعلم الجديد لمواجهة المشكلات الخاصة بالمواجهة  
الأولى مع الطلاب، ومن هذه النصائح ما يلي:

• زيارة بعض المعلمين ومشاهدة دروسهم  
بصورة مكثفة ليألف المعلم الجديد المدرسة  
وغرفة الصف قبل القيام بأول مواجهة  
منفردة مع الطلاب.

• الاشتراك مع بعض المعلمين في فريق  
للتدريس في الشهور الأولى لمباشرته  
العمل، بحيث توكل إليه في كل مرة مهام  
محددة في أثناء التدريس، على ألا تستغرق

• عدم قصر تدريب المعلمين الجدد على وزارة  
التربية والتعليم فقط وإنما الشراكة بين  
المؤسسات التعليمية ذاتها ووزارة التعليم  
العالي.

• اعتماد جيل من المعلمين الجدد ليسوا مسلحين  
بالمعرفة النظرية التي توفرها كليات التربية  
ومعاهد التربية ومعاهد المعلمين فقط \_  
وإنما يزودون أيضاً بالخبرات المتعلقة  
بالتلاميذ الذين ينتمون إلى بيئات ثقافية  
منوعة بحيث يتم توظيف هذه الخبرات من  
أجل إنجاح الممارسة التعليمية في داخل  
مدارسهم.

❖ ضرورة أن يتحدد الدور الذي يسهم به مدير  
المدرسة فيما يلي :

يتحدد الدور الذي يسهم به مدير المدرسة في  
تقديم الدعم التنظيمي للمعلمين الجدد حسب المراحل  
التي يمر بها وهي:

## ١- بداية تعيين المعلم الجديد، يجب أن:

■ يحصل المعلم الجديد على جميع النصائح  
المتعلقة بالأنظمة المتبعة في المدرسة  
والوسائل المتاحة فيها.

■ يجب أن يكون هناك بعض الاجتماعات في  
الأسابيع الأولى من العمل حيث يستطيع  
المعلم الجديد من توجيه الأسئلة واستشارة  
المدير حول كل ما يخفى عليه من الأمور  
المتعلقة بعمله كمعلم داخل المدرسة.

■ توفير بعض الوثائق مثل الكتيبات الخاصة  
بالمدرسة والتي تحتوي على مجموعة من  
الأنظمة واللوائح التي تساعد المعلم الجديد  
على التعرف على سير العمل، حيث يواجه  
المعلم الجديد صراع بين ما تم تعلمه نظرياً،  
والواقع الذي سيعيشه، وبناء عليه يجب على  
مدير المدرسة المزج بين المعلمين الجدد

تستخدم في التدريس، إضافة إلى تزويده بال نشرات التربوية والمجلات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم.

- توجيهه لاستشارة الزملاء القدامى داخل المدرسة وخارجها، والالتحاق بالدورات التدريبية المقامة على مستوى المنطقة والوزارة، فكل ذلك يوفر للمعلم الجديد خبرة كافية لتجاوز هذه المشكلات في أسرع وقت ممكن.
- اطلاعه دائماً بالفعاليات المقامة بالمدرسة، وكذلك بأهم القضايا المهنية.
- تقديم إرشادات واضحة حول مسؤولياته بالمدرسة، في ضوء اللوائح القانونية المرتبطة بمجال عمله.
- تزويده بالمعلومات الكافية حول اكتساب مهارات واستراتيجيات التدريس الحديثة وفقاً لمعايير الأداء و التقييم الوظيفي.

### بحوث مقترحة :

- ❖ الدعم التنظيمي كمدخل لتفعيل الدور الإضافي المقدم من إدارات المدارس للمعلمين الجدد في سلطنة عمان.
- ❖ تفعيل الدعم التنظيمي لمواجهة ظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
- ❖ تصور مقترح لتحقيق البيئة الداعمة للمعلمين القدامى في سلطنة عمان.
- ❖ مدى تأثير الدعم التنظيمي في ضغوط العمل (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس).

هذه المهام أكثر من بضع دقائق من العمل الفعلي، بينما يستغل باقي الوقت في متابعة أعضاء الفريق، على أن تزيد المدة تدريجياً؛ فتزيد المواجهة درساً بعد آخر ليصل المعلم الجديد إلى درس كامل بصورة تدريجية، مع الاستماع إلى آراء المعلمين وتوجيهاتهم دون حساسية فهم عين أمينة يقدمون صورة حقيقية يصعب عليه رؤيتها في أثناء انهماكه في العمل.

- يقوم المدير بزيارات صفية مستمرة، للمعلم و يهتم بكل جهد يبذله في غرفة الصف، وعند تكليفه بأعمال إضافية.
- يُشعر المدير المعلم بأهميته وبأنه قادر على إحداث تغيير في البيئة المدرسية من خلال مناقشته لمشاكله وهمومه الشخصية، وكذلك المهنية.

### - معالجة النظم اليومية و روتينيات التدريس:

مساعدة المعلم الجديد على إنهاء بعض المهام الروتينية اليومية في المدرسة، التي لم يتدرب عليها مثل الأمور المتعلقة بروتينيات التدريس، كحصر غياب الطلاب، متابعة التعاميم الخاصة بسير العمل من خلال البريد الإلكتروني، واستخدام البوابة التعليمية في اليوم الدراسي بكل ماتحتويه من أعمال خاصة بالمعلم والطالب، والاستجابة لطلبات المدير أو الوكيل بإخراج طالب من الصف أو إعادته إليه وغيرها من الأمور التي لم يألفها المعلم، لأنها لم تدرس له في المحاضرات، ولم يقرأها في كتب دراسية، وذلك من خلال إرشاده إليها.

### - توفير المواد والأجهزة التعليمية:

- تقديم المشورة للمعلم الجديد في ضوء ما يمتلك من الخبرة و المعرفة حول أساليب توفير مستلزمات التعليم للمعلم :من مواد تعليمية متنوعة، كالكتب الدراسية ودليل المعلم و الوسائل التعليمية المختلفة، والأجهزة التعليمية التقنية التي

## المراجع:

### المراجع العربية

- رشيد، مازن (٢٠٠٤). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١١ (١)، ٩-٣٦.
- ريان، عادل ريان (٢٠٠٠). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد التاسع، ص ٤٠ - ٦٩.*
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٦). *العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زيتون، كمال عبدالمجيد (٢٠٠٦). *تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً*. القاهرة: عالم الكتب.
- أبو زينة، فريد؛ البطش، محمد (٢٠٠٧). *مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٢). *تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام*. إربد، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث.
- أبو سمرة، محمود؛ ومحمد، مجدي (٢٠١٣). دور الإشراف التربوي في دعم المعلمين الجدد في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، ٢٧ (٢)، ص ٢٧٣ - ٣١٠.
- شاهين، محمد عبد التواب (٢٠٠٢). *الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية*. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ملحق العدد الأول، ص ١ - ٤٢.
- شعبان، سعيد حامد (٢٠٠٧). *أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه لدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي*. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات*
- إحسان، جلاب (٢٠١١). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار الصفاء للنشر.
- الأسدي، سعيد جاسم؛ وإبراهيم، مروان عبد الجيد (٢٠٠٧). *الإشراف التربوي*. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- البراشدي، حنان بنت سليمان (٢٠٠٦). *مصادر الدعم الاجتماعي وإسهامها في التخفيف من ضغوط العمل لدى معلمي التعليم الأساسي في منطقة الباطنة جنوب. رسالة ماجستير (غير منشورة)*. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- البلوي، منصور مفلح (٢٠٠٧). *علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية*. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- الترتوري، محمد عوض، والقضاة، محمد فرحان (٢٠٠٦). *المعلم الجديد، دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة*. (ط ١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، محمد؛ والهيبي، صلاح الدين (٢٠٠٦). *أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية*. *مجلة الدراسات للعلوم الإدارية*، ٣٣ (٢)، ٢٤٠-٢٦٦.
- حسين، علي (٢٠٠٦). *العلاقة بين الضغوط الوظيفية والشعور بالإجهاد الوظيفي ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١٣ (٣)، ص ٢٨٥-٣٠٣.
- الخوaja، عبد الفتاح (٢٠٠٤). *تطوير الإدارة المدرسية*. عمان: دار الثقافة.

- التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان (١٧)، ص ٥٩-١٠٥.
- الشماع، خليل محمد (٢٠٠٥). نظرية المنظمة. (ط ٢). عمان: دار المسيرة للنشر.
  - الصيرفي، محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي. (ج ١). الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية.
  - عارف، حسين ناجي (٢٠٠١). السلوك التنظيمي. (ط ١). عمان، الأردن: دار يافا العلمية.
  - عبد الرحمن، يسرى أحمد (٢٠٠٣). تطور الفكر الإقتصادي. (ج ١). الإسكندرية. الدار الجامعية.
  - عبد السلام، غادة (٢٠٠٩). الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. دراسة ماجستير (غير منشورة). القاهرة، جامعة عين شمس.
  - عبد السمیع، جمال عبد الحمید (٢٠٠٢). دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بنى سويف، جامعة القاهرة، ص ٣٤٩-٣٩٣.
  - عبد العليم، محمد بكری (٢٠٠٠). دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة جامعة عين شمس، ص ٥٧٣ - ٥٩٤.
  - عثمان، فؤاد أبو حطب؛ أحمد، سيد (٢٠٠٣). التقويم النفسي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
  - العطوي، عامر؛ الشيباني، إلهام (٢٠١٠). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة كربلاء). مجلة جامعة كربلاء العلمية، ٨، ١٢٧-١٤٤.
  - عكعك، عبدالله سعيد (٢٠٠٩). أثر الأنماط الإدارية للمدراء على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء
- الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. (ط ٣). القاهرة: دار النشر للجامعات.
  - العمایرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
  - العميان، محمود سلمان (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط ٢). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
  - عوض، عامر (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي للإدارة. (ط ١). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
  - أبو الغنم، خالد (٢٠٠٢). أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان: دراسة ميدانية. مؤتة للبحوث والدراسات، ٦٩ (١٧٠)، ص ٤٧-٧٠.
  - الفاعوري، رفعت (٢٠٠١). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار. المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة نوفمبر، ص ١-٢٥.
  - كشرود، عمار (٢٠٠٧). معجم المصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري. ليبيا: دار النهضة العربية.
  - كعبور، محمد محمد (٢٠٠١). الصراع أسبابه ونتائجه: مع التطبيق على قطاع الصناع الليبي". المؤتمر الثاني للإدارة العربية القاهرة، نوفمبر، ص ١-٣٢.
  - محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٠). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية فى محافظتي الكرك والطيفة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثاني، ص ٣١٩-٣٤٧.

### المراجع الأجنبية:

- Allen, J. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and normative Commitment to Organization. *Journal of Occupation Psychology*, Vol.53, pp. 337 – 348.
- AL-Otaibi , A.,G. (2003). The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait. *Arab Journal of Administrative Sciences* ,V.10,N.3,P: 343-362.
- Anderson, E. M. (2012). *Administrative support and alternatively certified teachers: A mixed methods study on new teacher support and retention*. (Order No. 3519023, Trevecca Nazarene University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 82. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1034448622?accountid=27575>.
- Balfour, C. Y. (2001). *Impact of certification status on the administrative support needs of novice special education teachers*. (Unpublished doctoral dissertation). George Mason University, Fairfax, VA.
- Bazron, B., Osher, D., & Fleischman, S. (2005). Creating culturally responsive schools. *Educational Leadership*. 63(1), 83-84.
- Bressler, K. M. (2012). *The relationship of high school teachers' job satisfaction to principal support*. (Order No. 3514833, The College of William and Mary). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 96. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1021916156?accountid=27575>. (1021916156).
- Brock, B. & Grady, M. (2001). *From first-year to first-rate: Principals guiding beginning teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brockner, J. (1988) "Self – Esteem at work, Research theory and practice"., *Lexington, Mass* : D.C. Health & Co., pp.151-159.
- Burlson, B.R.&MacGeorge, E.L. (2002). Supportive communication. In M.L. Knapp & J.A. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication (3r edition)*(pp.374-424). Thousand Oaks, CA: Sage.
- مدانات، اوجيني؛ وكمال، برزه (٢٠٠٢). *الإشراف التربوي لتعليم أفضل*. (ط١). عمان: دار المجدلاوي.
- المسدي، عادل عبد المنعم(من دون). *اثر محددات الدعم التنظيمي على تنميته قدرات المرؤوسين الابتكاريه : دراسه تطبيقيه على العاملين بقطاع الصحة بمدينة طنطا. مجله كليه التجاره للبحوث العلميه - جامعه الاسكندريه ص ١٥١-٢٠٣*.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٣). *أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، ٢(٢)، ٤٠-١*.
- المليجي، رضا (٢٠١١). *معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- موير، إلين (١٩٩٠). *سنة أولى تدريس*. (ترجمة المقرن، ديمية)، كاليفورنيا، [www.newteachercenter.org](http://www.newteachercenter.org)
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية*. مسقط، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). *برنامج تدريب المعلمين الجدد للعام الدراسي ٢٠١٣*. سلطنة عمان: مركز التدريب الرئيسي.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). *دليل مهام أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والفنية و المساعدة بالمدارس الحكومية*. سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). *سلطنة عمان*. [www.moe.gov.om](http://www.moe.gov.om). مسقط.
- وزارة الشؤون القانونية (٢٠١٣). *سلطنة عمان*. مسقط.

- Academy of Management Journal*, Vol.(39),No.(2), pp.311-321.
- Eberhard, J., Reinhardt-Mondragon, P. & Stottlemeyer, B. (2000). *Strategies for new teacher retention: creating a climate of authentic professional development for teachers with three or less years of experience*. Corpus Christi, TX: Texas A&M University, South Texas Research and Development Center.
  - Eisenberger, R., Fasolo, P.M., & Dawis – Lamastro, V.(1990). Effects of perceived organizational support on employee akikigence, innovation and commitment. *journal of Applied Psychology*. No. 53, pp. 51 – 59.
  - Eisenberger, R. et al., (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.1, pp. 42 – 51.
  - Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
  - Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
  - Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87 (3) 565-573. doi:10.1037//0021-9010.873.3.565.
  - George, Jennifer M., (1999) *Organizational Behavior*. N.Y., Addison-Welsey Publishing Company, pp. 319 – 320.
  - Ghani, N. A. A., & Hussin, Tengku Ahmad Badrul Shah Raja. (2009). Antecedents of perceived organizational Support/ANTÉCÉDENT DE LA PERCEPTION DE SOUTIEN ORGANISATIONNEL. *Canadian Social Science*, 5(6), 121-130. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/208631998?accountid=2757>
  - Goldsmith, D., & Albrecht, T.(1993). The impact of support communication
  - Byrne,Z.S.(2003).Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams. *Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology* April 11-13, 2003, Orlando, Florida.
  - Cacioppe, Ron(1999) Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success, : *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 20 Issue: 6, pp.302-314.
  - Centra, J.A. (1993). *Reflective faculty evaluation: Enhancing teaching and determining faculty effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
  - Cherubin, G. L. (2012). *Perceived organizational support and engagement*. (Order No. 1509402, Nyack College). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 68. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1013836681?accountid=27575>. (1013836681).
  - Chia, Yi lee, (2000) " The Influence of perceived Organizational Support on Employees Work Attitudes", *Human Resource Management* 1103 Times, p. 82-91.
  - Childress, S. Elmore, R. & Grossman, A. (2006). How to manage urban school districts. *Harvard Business Review*. 84, 11.
  - Darling-Hammond, L., Bransford, J.(2005) *A good teacher in every classroom: Preparing the qualified teachers our children deserve* ,San Francisco, CA: Jossey Bass.
  - Daugherty, L. (2012). *Case study: How perceived behaviors of administrative support influence teacher retention decisions*.(Order No. 3523056, The University of the Rockies). *ProQuest Dissertations and Theses*, 127. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1041086484?accountid=27575>. (1041086484).
  - Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. (pp. 1-3).
  - Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-organization problems.



- Kardos, S. M., Johnson, S. M., Peske, H. G., Kauffman, D., & Liu, D. (2001). Counting on colleagues: New teachers encounter the professional cultures of their schools. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), 250-290.
- Kitsantas, A., Reisner, R.A., & Doster, J. (2004). Developing self regulated learners: Goal setting, self-evaluation, and organizational signals during acquisition of procedural skills. *The Journal of Experimental Education*. 72(4), 269-288.
- Knight, J. K. (2013). *The relationship between perceived organizational support and teachers' sense of efficacy in regular and alternative schools*. (Order No. 3587620, University of Arkansas at Little Rock). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 120. Retrieved from.
- Kram, K. & Isabella, L. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*. 28, 110-132.
- Lee, J. & Peccei, R. (2007). Perceived Organizational Support and Effective Commitment: the Mediating role of Organizational- Based Self-esteem in the context of Job Insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, vol. (28) ,pp.661-685.
- Lee, K.; Carswell, J. & Allen, N. (2000). A meta analytic review of occupational commitment: Relations with person and work related variables. *Journal of Applied Psychology*. 85 (5), 799-811.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lotan, T.; Shimoni, S(2005). The development of professional teachers during the first year of their work online difficulties discourse, in: Kupferberg, chives. Elite Holstein (eds.). Dialogue in education: *educational events as Damhokr*, MOFET Institute, p. 75-111.
- Louden, W. & Wildy, H. (1999). Short shrift to long lists. *Journal of Educational Administration*. 37(2), 99-120.
- Louis, Kruger J. & Struzziero, Joan(1995). The Relationship between Organizational Support and Satisfaction with Teacher networks on test anxiety and performance. *Communication Education*, 42(2), 142-157.
- Greenglass, E., Fiksenbaum, L., & Burke, R.J., (1996). Components of social support, buffering effects and burnout: Implications for psychological functioning. *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*, 9, 185-197.
- Hayes, H. B. (2012). *An examination of cultural values and employees' perceptions of support on affective reaction and the desire to participate in a formal mentoring program in an oilfield services corporation*. (Order No. 3524730, Texas A&M University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 271. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1036974671?accountid=27575>. (1036974671).
- Hendricks-Harris, M. (2012). *Quality induction: The effects of comprehensive induction on new teacher retention and job satisfaction*. (Order No. 3544511, Lindenwood University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 134.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The Interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.
- Hope, W. C. (1999). Principals' orientation and induction activities as factors in teacher retention. *Clearing House*, 73(1), 54-56.
- Hughes, A. L. (2012). *The relationship between principal support and teacher retention in hard to staff schools*. (Order No. 3511978, University of Montana). *ProQuest Dissertations and Theses*, 244. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1023395359?accountid=27575>. (1023395359).
- Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage? Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington*. Retrieved on February 14, 2010 from <http://depts.washington.edu/ctpmail/PDFs/Shortage-RI-09-2003.pdf>.
- Johnson, S. M., & Kardos, S. M. (2003). Keeping new teachers in mind. In M. Scherer (Ed.), *Keeping good teachers* (pp. 25-32). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Morris, S. (2003). *Organizational support, motivation, and goal achievement: A cross-cultural study*. (Order No. 1418741, San Jose State University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 69-69 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305225097?accountid=27575>. (305225097).
- Muchinsky , P.M., (2000). *Psychology Applied to Work : An Introductio to Industrial and Organizational Psychology*. *Journal of Applied psychology*, Vol. (86), , pp. 275 – 284.
- Mulford, B., Kendall, L. & Kendall, D. (2004). Administrative practice and high school students' perceptions of their school, teachers and performance. *Journal of Educational Administration*, 42, 1, 78-97.
- Ortiz, L. (1999). *A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research?* Available online:<http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm>
- Pashiardis, P. (2000). School climate in elementary and secondary school: views of Cypriot principals and teachers. *International Journal of Educational Management*, 14(5), 224-237.
- Peterson, K. & Deal, T.E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 5(5(1), 28-31.
- Phillip, M. W. (2013). New teacher retention in a suburban school district: A study of new teachers' perceptions of their first-year experiences and their reasons for remaining with the school system. (Order No. 3587805, Morgan State University).*ProQuest Dissertations and Theses*, 199.
- Pounder, D. G. (1987). The challenge for school leaders: Attracting and retaining good teachers. In W. Greenfield (Ed.), *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies* (pp. 287-301). Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Rawlins, W. (1994). *Being their and growing apart: Sustaining friendships through adulthood*. In D. J. Canary & L. Staford (Eds.). *Communicating and social support* (pp. 172-191). New York: Academic Press.
- Assistance Teams. *Remedial and Special Education*, Vol. 16, Issue 4.
- Ma, X., & Kishor, N. (1997). Attitude toward self, social factors and achievement in mathematics: a meta-analytic review. *Educational Psychology Review*, 9, 89-120.
- MacGeorge, E.L., Samter, W., & Gillihan, S.J. (2005). Academic stress, supportive communicaiton, and health. *Communication Education*, 54, 365-372.
- Manfred ,Bornemann& Martin Sammer (2003). Assessment Methodology to prioritize knowledge Management Related Activities to Support Organizational Excellence. *Measuring Business Excellence*, Volume: (7) Issue: (2) pp: 21 – 28.
- Maslyn, J.M &Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 pp.697-708.
- Mauseth, K. B. (2008). *The influence of perceived organizational support and school culture on positive workplace outcomes for teachers in private schools*. (Order No. 3313328, Seattle Pacific University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 113-n/a. Retrieved from.
- McManus, M.E., & Kauffman, J.M (1991). Working conditions of teachers of students with behavioral disorders: A national survey. *Behavioral Disorders*, 16, 247-259.
- Meador, J. L. (2001). *Job satisfaction, perceived organizational support, and organizational commitment: Implications for teacher turnover in small rural schools*. (Order No. 3023446, Stephen F. Austin State University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 160-160 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/252128096?accountid=27575>. (252128096).
- Miles , A.J. (2000). The cumulative Effects of justice perceptions. *The Journal of Behavioral and Applied Management* , Vol. 2 No. 1, p. 12.
- Mississippi Department of Education. (2010). Retrieved February 9, 2011, from <http://www.doe.k12.ms.us>.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W.,(2004) *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*, ED 7, New York, Houghton Mifflin Company.

- Research and development unit Levinsky College of Education - Tel Aviv.
- Shore, L., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 78 (5) , 774-780.
  - Sias, P. ; krone, K. & Jablin, F. (2002). An ecological systems perspectives of workplace relationships. In M. L. Knapp & Daly (Eds.). *Handbook of interpersonal communication*. (3<sup>rd</sup> ed.). (pp. 615-642). Newbury Park, CA: Sage.
  - Simosi, M. (2012). Disentangling organizational support construct. the role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment. *Personnel Review*, 41(3), 301-320.  
doi:http://dx.doi.org/10.1108/00483481211212959.
  - Singh, K. & Billingsley, B. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The Journal of Educational Research*, 91(4), 229-239.
  - Smith, D. C, & Sandhu, D. S. (2004). Towards a positive perspective on violence prevention in schools: Building connections. *Journal of Counseling & Development*, 82(3), 287-293.
  - Spielbergr. C. D., (2004). *Encyclopedia of applied psychology*, Elsevier Inc. p.621.
  - Stefanie E. Naumann,(1998). "The Influence of Perceived Justice and Organizational Support", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, Issue 4, p. 109.
  - Stewart, E. B. (2008). School structural characteristics, student effort, peer associations, and parental involvement: the influence of school- and individual-level factors on academic achievement *Education and Urban Society*, 40(2), 179-204.
  - Teague, A. D. (2012). *The effects of the new teacher academy induction program on the acculturation, training, and retention of new teachers*. (Order No. 3519078, Trevecca Nazarene University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 115. Retrieved from  
<http://search.proquest.com/docview/1036622718?accountid=27575>. (1036622718)
  - Rego , A. & Cunha , M. (2006). *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture*. Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
  - Rhoades, L, Eisenberger, & Armeli, S.(2001). Affective commitment to the organization : the contribution of perceives organizational support. *Journal of Applied psychology*. Vol. 86, No. 5, pp. 825-836.
  - Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698 714.
  - Richard, Osborn, Hunt, James G. & Schermehrn, John R.,(1991). *Managing Organizational Behavior*. New York, John Wiley & Sons.,p.512.
  - Roberson, Sam; Roberson, Reba (2009). The Role and Practice of the Principal in Developing Novice First-Year Teachers. Clearing House: *Journal of Educational Strategies*, Issues and Ideas, 82 (3),113-118.
  - Rosenfeld, L.B., Richman, J.M. & Bowen, G. L. (2000). Social support networks and school outcomes: The centrality of the teacher. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 17, 205-226.
  - Safran, S.P., & Oswald, K. (2003). Positive behavior supports: Can schools reshape disciplinary practices? *Exceptional Children*, 69, 361 373.
  - Schnacke, M. (1991). Organizational citizenship Review , Proposed Model and Research Agenda. *Human Relations*, Vol. 44, No 7, pp. 735 – 759.
  - Settoon, Randall P., Bennett Nathan & Liden, Robert C., (1996). Social Exchange in Organization: Perceived Organizational Support, Leader- Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3, pp. 219 – 227.
  - Shanna, Teel R.,(2003). "Relationships Among Perceived Organizational Support, Teacher Efficacy, and Teacher Performance". Ph. D. Thesis, Presented to The Faculty of The California School of Professional Psychology, Alliant International University, San Diego.
  - Shim, S, Gonen, H.; Jacoby, T (2003). *Teacher begins to happen, whether you want to continue teaching next year?*

- 
- Wentzel, K. R., & Watkins, D. (2002). Peer relationships and collaborative learning as contexts for academic enablers. *School Psychology Review*, 31, 366-377.
  - Wilson, S. (2009). *The relationship between principal support and new teacher attrition*. (Order No. 3349819, The George Washington University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 253. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304880183?accountid=27575>. (304880183).
  - Wood, L. , (2003). *Correlating Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Public School Speech Language Pathologists*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association, Atlanta.
  - Zagenczyk, T. J. (2006). *A social influence analysis of perceived organizational support*. (Order No. 3224069, University of Pittsburgh). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 124-124 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305247080?accountid=27575>. (305247080).
  - Thill, John V. and Bovee, Courtland L.(2005), *Excellence in Business Communication*, ED 6, USA: Person Prentice Hall.
  - Van der Westhuizen, P.C., Mosoge, M.J., Swanepoel, L.H. & Coetsee, L.D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary schools. *Education and Urban Society*, 38, 89-109.
  - Visscher, A., & Coe, R. (2003). School performance feedback systems: conceptualizations, analysis, and reflection. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 321-349.
  - Warr, P. (2002). The study of well-being, behavior and attitudes. In Warr, P (2002). *Psychology at work*. 5<sup>th</sup> ed. Penguin Books. England.
  - Wayne Sandy, J(1993). The Effect of Leader Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Behavior. *Human Relations*, Vol. (46), No.(12), PP. 1431-1440.